

Enterprise 2.0

- en kritisk indgang til sociale teknologier i
intern organisationskommunikation

Uddannelsessted: Aalborg Universitet
Studieretning: Medieret Kommunikation
Semester: 10. semester
Vejleder: Thomas Ryberg
Afleveringsdato: 31. maj 2012

Antal anslag med mellemrum: 275.407
Antal normalsider: 114,8

Jeppe Oberlin Frandsen

Henrik Rasch Sørensen

Abstract

This Master thesis examines the use of social technologies within organizations, and how they may be used with the aim of establishing a broad sharing of information and creation of knowledge. While social technologies in general and in predominantly high degree are ascribed with a number of positive characteristics, our critical approach will discuss how these technologies can contribute to sharing of information and creation of knowledge, but equally, which preconditions are necessary, if the social technologies are to make a difference and the organizations' employees are to use them in the way these technologies implicitly encourages.

Our approach is initially based on a general society-bound understanding of web and social technologies, and how these parts have emerged and developed in close relation to the development of society and a, to a greater extent than previously, reflexive individual. Here we will describe the latest development of the web as Web 2.0., since this version of the web is the basis of the social technologies. An understanding of Web 2.0 and social technologies in its original context is important, before we focus on how the functions of social technologies can be transferred to engage in an organizational context by which the term Enterprise 2.0 is understood.

In connection to the organizational context and focus on Enterprise 2.0, we will discuss how certain organizational conditions seem to be defining for how social technologies is used and how mechanisms of Web 2.0 cannot simply be applied to organizations, and how sharing of information and creation of knowledge is far more complicated, which is to why social technologies themselves cannot initiate such processes.

Besides theoretical anchored discussions and conclusions, this thesis includes a qualitative case analysis based on the firm SSi Schäfer that has just initiated working with social technologies in internal organization communication, and seeks more sharing of information and creation of knowledge than is currently the case. This analysis will serve to complement and develop our theoretically rooted understanding of the field.

The conclusion of the thesis shows that there is a reason for an increased awareness of social technologies and what steps organizations must meet before a successful implementation with the purpose of increasing the sharing of information and creation of knowledge is possible. We acknowledge the great potential of social technologies, but that they must be approached with more consideration than merely for the technology.

Forord

Denne afhandling er skrevet som afsluttende speciale på kandidatuddannelsen i Medieret Kommunikation ved Aalborg Universitet. Vores interesse for medieret kommunikation er etableret gennem et treårigt bachelorforløb i Humanistisk Informatik og yderligere via løbende erhvervspraktiske erfaringer. Afhandlingen vil derfor bære præg af en grundlæggende humanistisk tilgang til og forståelse af teknologiadoption samt en tillært kritisk stillingtagen i forholdet mellem organisation, medarbejder og kommunikation.

Som de indledende afsnit, der danner baggrund for afhandlingens problemfelt, vil vise, har vi valgt at etablere et fokus på, hvordan sociale teknologier til brug i intern organisationskommunikation ikke kun er et forholdsvist nyt felt med stort potentiale – det er også et felt, der kræver forståelse for teknologiens særtegn og for menneskene, der skal benytte sig af den.

Feltet byder på mange diskurser og teorier. Mange af disse kan umiddelbart få internettet til at fremstå som et middel til positiv udvikling på mange etablerede praksisser i vores samfund. I store dele af afhandlingen vil vi diskutere en række af disse perspektiver, med det formål at skabe et mere nuanceret og reelt billede af, hvad internettets sociale teknologier bør tillægges af egenskaber i organisationskontekst. Diskussionerne vil vi etablere med supplement fra en række samfunds- og organisationsteorier som vi vil kontekstualisere i forhold til forskellige teknologiopfattelser, hvor forholdet mellem menneske og teknologi bliver centralt.

Vi har med afhandlingen haft et ønske om at udvikle tilstrækkelig forståelse for dette felt - sociale teknologier i intern organisationskommunikation - som vi senere vil betegne som 'Enterprise 2.0'. Foruden ovennævnte diskurser og teorier, vil vi i afhandlingen også beskæftige os med en case i form af SSI Schäfer med henblik på at supplere vores forståelse for, hvordan en organisation i praksis tænker og agerer i forhold til feltet.

Som vi vil berøre i afhandlingen, er sociale teknologier mere end blot Facebook, Twitter og Youtube, men før potentialet kan blive indfriet i praksis i organisationer, er der behov for en mere nuanceret forståelse for områdets spændingsfelter mellem individ, organisation og teknologi.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	11
1.1 Motivation - med øje for en problematik	11
1.2 Problemfelt.....	17
2. Operationalisering og projektdesign	23
3. Begrebs- og forståelsesmæssig afklaring	29
3.1 Viden.....	29
3.2 Sociale teknologier.....	36
3.3 Teknologiforståelse.....	38
4. Samfundskontekst - Web 2.0	49
4.1 Aftraditionalisering og refleksivitet.....	50
4.2 Individualisering og risikosamfundet.....	54
4.3 Netværksinformationsøkonomien.....	56
4.4 Opsamling og diskussion.....	62
5. Organisatorisk kontekst - Enterprise 2.0	69
5.1 Web 2.0 og demokratisering.....	70
5.2 Fra kommunikationskanaler til kommunikationsplatforme....	74
5.3 Mod en participativ organisation.....	76
5.4 Organisaitonskommunikation.....	79
5.5 Opsamling og diskussion.....	84
6. Analyse	91
6.1 SSI Schäfer.....	91
6.2 Præsentation af empiri.....	94
6.3 Analyse af empiri.....	109
6.4 Opsummering og diskussion.....	119
7. Refleksion	127
8. Afrunding	133
8.1 Konklusion.....	134
8.2 Perspektivering.....	136
9. Litteraturliste	142

1. Indledning

Når vi i denne afhandling vil vi beskæftige os med brugen sociale teknologier¹ i intern organisationskommunikation, er det med henblik på problematisere og nuancere tankegangen om disse teknologiers evne til at revolutionere arbejdspladsens kommunikation. Vi vil her diskutere, hvorvidt der egentlig er belæg for den næsten ubetingede store begejstring for teknologierne, som ofte kommer til udtryk. Vi er med andre ord skeptiske over for den hovedsageligt optimistiske og opportunistiske betonedede tilgang til ibrugtagelse af disse teknologier. Konkret vil vores fokus være rettet mod organisationers² brug af sociale teknologier i intern kommunikation set i lyset af et ønske om at dele information og skabe viden.

Inden denne afhandlings problemfelt og beskrivelse af vores konkrete fokus, vil vi dokumentere, hvori vores skepsis og undren udspringer. Her vil vi tage udgangspunkt i et tilbageblik på internettets og webbets historie, de eksisterende sociale medier samt en gennemgang af en af de mest fremtrædende samfundsdiagnostiske diskurser³ i form af *'vidensamfundet'*. Desuden ser vi på statistisk information for danske organisationers forhold til sociale teknologier.

1.1 Motivation - med øje for en problematik

Vores interesse for sociale teknologier er udsprunget over de seneste år, hvor vi som studerende på Humanistisk Informatik og senest Medieret Kommunikation har fulgt med i den øgede udbredelse og anvendelse af disse teknologier. Vi mærker på vores egen hverdag, hvordan især Facebook har indtaget vores daglige kommunikation, og ændret den måde, hvorpå vi holder kontakt med både nære og fjerne bekendtskaber. Samtidig har smartphones, bærbare computere og trådløst internet gjort, at vi konstant er online og forbundet med vores netværk, og yderligere har adgang til alverdens information om den verden - uanset samfundsdiagnostisk prædikat - vi forsøger at manøvrere i.

Dertil har vi en både faglig og interessebaseret motivation for at følge med i, hvordan danske organisationer har taget de sociale teknologier i brug. Især over de seneste år har det været iøjnefaldende, hvor stort et antal danske

1 Vi beskriver baggrunden vores brug af termene 'sociale teknologier' versus 'sociale medier' i afsnit 3.2.

2 Ved 'organisation' forstår vi en samling af mennesker, der arbejder for fælles mål eller interesser. Vi vil i afhandlingen benytte os af begrebet... selvom vi er klar over, at en organisation, der udøver økonomisk aktivitet med henblik på profit, også kan klassificeres som en 'virksomhed'. Når vi benytter os af organisationsbegrebet, er det derfor dækkende over både non-profit-organisationer og organisationer med profit for øje.

3 Vores anvendelse af *diskurs*-begrebet dækker kort formuleret over en forståelse formuleret af Jørgensen og Phillips (2008): *"... en diskurs er en bestemt måde at tale om og forstå verden (eller et udsnit af verden) på"* [Jørgensen & Phillips 2008: 9].

virksomheder er blevet aktive på sociale medier som Facebook, LinkedIn og YouTube. At man har valgt at afsætte ressourcer til at kommunikere via disse platforme, viser os, at man nærer store forventninger til disse socialteknologiske platforme. Da Danmarks første, større og landsdækkende undersøgelse om det danske erhvervslivs brug af sociale medier blev udgivet i april 2011, sprang især to modstridende tal os i øjnene. Det viste sig nemlig, at hele 93% af de adspurgte virksomheder havde tænkt sig at investere yderligere i sociale teknologier i fremtiden, til trods for at mere end halvdelen forklarede, at de havde svært ved at se den egentlige værdi i deres nuværende investeringer i teknologierne [Social Media Factbook 2011: 5]. Dette kan ses som et udtryk for en 'hype' omkring de sociale teknologier, der har affundet sig hos kommercielle interessenter i takt med, at antallet af brugere er steget eksplosivt.

Dot.com-bobbel 2.0?

Med lidt indsigt i internettets og webbets historie kan denne kommercielle indgangsvinkel til benyttelse af sociale teknologier uden decideret målbar effekt vække minder til dot.com-boblens brist tilbage i 2001. Dette brist betegnes paradoksalt nok, som starten på Web 2.0 kendetegnet ved de socialteknologiske platforme og netværkssider, som vi kender dem i dag. Som vi vil komme ind på nedenfor, var der mange årsager til dot.com-boblens brist, men en af hovedårsagerne var, at virksomheder havde fokus på *'growth over profit'*, hvilket i relation til de sociale medier kan sammenlignes med at *'tælle fans frem for at måle indtægt'*.

Vores intention med denne afhandling er ikke at forsøge at forudsige en fremtidig form for socialteknologisk eller Web 2.0-mæssigt bobbelbrist, da dette må betragtes som rent gætteri. De førnævnte tal kunne dog tyde på, at organisationer ikke har gennemskuet, hvordan de sociale teknologier egentlig kan bidrage til positiv udvikling, eller hvordan de sociale teknologier overhovedet skal benyttes. Vi anser det for værende essentielt, at der rettes et fokus på denne problematik, da organisationers Web 2.0-indsatser ellers bliver en risikabel affære. For at forstå vigtigheden af dette aspekt, vil vi kort kigge på internettet og webbet i et historisk perspektiv.

Det sociale web

Internettet er stadig en forholdsvis ung teknologi, som først for alvor slog igennem omkring 1996 for den almene samfundsborger. Fremkomsten af socialteknologiske platforme er dertil en endnu yngre del af internettets arkitektoniske historie, hvor sider som Facebook (der åbnede for alle med en emailadresse i 2006⁴), Flickr (2004⁵) og YouTube (2005⁶) er nogle af de mest besøgte sider i 2012. Disse websider er interessante, fordi de med deres enorme vækst i antallet af besøgende og brugere har vist os noget om, hvor-

4 <http://blog.facebook.com/blog.php?post=2210227130>

5 <http://blog.flickr.net/en/2004/02/>

6 <http://whois.domaintools.com/youtube.com>

dan webbet som medie differentierer sig fra de andre medier opstillet i Finnemanns (2005) mediematrice⁷. De tre ovenfor omtalte platforme har nemlig det til fælles, at de alle er baseret på og afhængige af brugerskabt indhold. Deres vækst er samtidig med til at illustrere den øgede udbredelse og anvendelse af internettet, for da Facebook i 2011 passerede lige over 800 millioner aktive brugere⁸, var det det samme antal brugere, som samlet fandtes på hele internettet i 2004.⁹ Det øgede antal af brugere på internettet er således et udtryk for et medie, som er kommet til at dominere mere og mere i det samlede medielandskab, og med højeste sandsynlighed vil fortsætte med dette. Derfor er det relevant at se på, hvad internettet - i særdeleshed med udbredelsen af sociale teknologier - har af betydning for den måde, vi mennesker kommunikerer og samarbejder på.

Internettet som teknologi er speciel, da det i stigende grad er brugerne, der konstant er med til at udvikle indholdet. Over de seneste år er det med udbredelsen af socialteknologiske platforme blevet lettere for brugere uden programmeringsevner at bidrage med og skabe indhold. Der er dog en udbredt tendens til at glemme, at brugerskabt indhold altid har været en essentiel del af internettets økosystem. I den helt spæde fase, da udviklingen af Arpanet (forløberen til internettet) startede i et agentur budgetteret af det amerikanske militær, valgte man, i modsætning til mange andre daværende militære projekter, at åbne op for samarbejdet med universiteter og studerende. Eksempelvis er skelsættende opfindelser som modemet og BBS (Bulletin Board System) skabt af studerende [Castells 2001]. Internettets største styrke har derfor altid været den flade og åbne arkitektur, der tillader brugerne at blive teknologiens udviklere og innovatører. Forudsætningen for interaktiviteten skal således findes i selve netværksstrukturen og yderligere i platformen World Wide Web (WWW).

For at forstå det nuværende internet og de nuværende netværkssider er det vigtigt at være bevidst om, at internettet rent teknisk blot består af det sammenkoblede computernetværk. Dette 'inter-net' af computere muliggør hypertextsystemet 'WWW', som brugere kan tilgå via en webbrowser på deres computer. I daglig tale anvendes begrebet 'internettet' derfor ofte fejlagtigt som synonym for WWW, som i stedet bør omtales som 'webbet'. Det centrale ved internettet som teknologi er således det distribuerede netværk, der gør, at alle computere er koblet til hinanden uden nogen former for hierarkier eller omstillingscentraler. Mens Arpanet blev skabt med henblik på at få computere til at tale sammen, havde de studerende med BBS fokus på at få brugerne til at tale med hinanden. BBS kan således ses som forløberen til platformen WWW, som fysikeren Tim Berners-Lee uafhængigt og non-kommercielt skabte og lagde frit tilgængelig for alle i 1991. WWW er det web vi

⁷ Finnemanns mediematrice kommer vi yderligere ind på i afsnit 3.3

⁸ Med 'aktive' mener Facebook, de brugere, som har logget ind inden for de sidste 30 dage

⁹ http://articles.businessinsider.com/2011-10-05/tech/30246116_1_facebook-users-today-internet

kender i dag, hvor hyperlinks og unikke URL-adresser sammenkobler de hypertextdokumenter (hjemmesider/websider), brugerne selv skaber, og som ligger lagret på decentraliserede webservere. Protokollerne 'http' og 'https' specificerer dertil, hvordan data tilgås via webbrowseren fra webservere. Den flade struktur ved nettet har derfor fra starten været styrken, og netop det faktum at ingen står som ejere af internettet, og at Tim Berners-Lee valgte at udgive WWW uden nogen form for copyright, har derfor altid været unikt. Siden 1995, da internettet blev officielt privatiseret, har der alligevel været en række organisationer, der har forsøgt at udnytte både internettet og nettet kommercielt, og især i de første 10 år af webnets levetid var det præget af en bestemt type hjemmesider [O'Reilly 2005], som vi vil berøre nedenfor.

Web 1.0

Web 1.0 bliver af mange beskrevet som værende den første fase af nettet i perioden fra cirka 1995 til 2001. Web 1.0 var kendetegnet ved karakteristika som envejskommunikation og broadcasting i kommunikationsmodellen en-til-mange. Ifølge O'Reilly (2005) blev nettet som platform dengang betragtet som et medie lig de andre skriftmedier som eksempelvis avismediet. Hjemmesider var derfor statiske som en avisartikel, og nettet blev betragtet som et medie, hvor brugerne kunne konsumere information. Det er vigtigt at påpege, at der fandtes hjemmesider lavet af privatpersoner, men at internettet og webnets hastige udvikling især skyldtes erhvervslivets indtog på platformen;

"... once the technology of the Internet became available in the 1990s, the fastest, most comprehensive diffusion of its uses took place in the realm of business."

[Castells 1999: s. 64]

Frem til omkring 2001 dukkede der således et hav af kommercielt orienterede hjemmesider op, og disse hjemmesider handlede udelukkende om at præsentere indhold for brugerne. Ud over de etablerede og store organisationer, der afprøvede det nye medie, begyndte en masse nye internetbaserede virksomheder også at dukke op. Virksomhederne var udelukkende funderet på en diffus internet-økonomi, der ikke gav nogen former for økonomisk profit på bundlinjen, men som alligevel kunne få investorer til at bidrage med en masse penge i projekter, hvis blot der var brugere på websiderne. Mantraet var 'growth over profit', men omkring 2001 brast dot.com-boblen. Dette skyldtes mange faktorer, men hovedårsagen var, at mange af websiderne efterhånden havde etableret store udgifter og ringe eller slet ingen indtægter. Efterfølgende konkluderede mange, at internettet var overvurderet, hvilket den næste udvikling inden for teknologien skulle vise, ikke var tilfældet. I den næste fase fandt nettet tilbage til de 'dyder', som WWW oprindeligt var tiltænkt af Berners-Lee. [O'Reilly 2005]

Web 2.0

Det er vigtigt at påpege at både Web 1.0- og Web 2.0-terminerne er blevet skabt samtidig, og dermed er dannet i retrospekt. Begge termer er skabt af Tim O'Reilly, som påpeger, at dot.com-boblens brist på mange måder gjorde, at teknologien og dens brugere blev modnet til at bruge teknologien efter dens rette henseende [O'Reilly 2005]. Sammen med John Musser dannede han følgende definition:

"Web 2.0 is a set of economic, social, and technology trends that collectively form the basis of the next generation of the Internet – a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness, and network effects."

[Musser & O'Reilly 2006: s.4]

Her forklarer Musser og O'Reilly, at webbet har udviklet sig på flere forskellige parametre og ikke kun teknologisk. Som beskrevet tidligere var Tim Berners-Lees intention med WWW fra starten at skabe en platform med en flad struktur, hvor brugere kunne redigere, kode og selv designe i hypertext-dokumenter. I denne optik kan Web 1.0 og den daværende anvendelse således ses som en form for 'afstikker' og en decideret fejlagtig brug af webbet og en misfortolkning af webbets særlige egenskaber og kendetegn i forhold til andre medier. Selvom Web 2.0 på mange måder deler egenskaber lig Tim Berners-Lees tanker, kan der argumenteres for, at internettet har undergået et paradigmeskift i forhold til den måde, brugerne forstår og anvender det. Web 2.0-mekanismer som brugerdeltagelse, åbenhed og netværkssamarbejde skal derfor ses som tendenser, der ikke blot er fremskudt på baggrund af et øget udbud af sociale medier og netværkssider. Det er endvidere og i endnu højere grad et udtryk for, at brugerne er blevet klar til at anvende teknologien efter dets oprindelige henseende, hvilket i lige så høj grad kan skyldes yderligere omstændigheder i samfundet og brugernes liv. Vi mener hermed, at sociale teknologier skal ses som et ønske fra brugernes side om at være aktive deltagere på webbet, og som vi vil gøre det klart i denne afhandling, handler udviklingen om mere end teknologiske fremskridt.

Fra industrisamfund til vidensamfund

Ovenfor beskrev vi, hvordan der har været anledning til italesætte et paradigmeskifte på internettet. På samme måde har der over de seneste årtier været tale om et *samfundsmæssigt* paradigmeskifte. Skiftet kategoriseres populært som en overgang fra det klassiske '*industrisamfund*' til det, der i dag blandt andet betegnes '*vidensamfundet*'¹⁰. [Bukh et al. 2003]

¹⁰ Vi vil senere i afhandlingen vurdere, hvordan '*vidensamfundet*' som begreb står i relation til andre samfundsteorier.

Vidensamfundsdiskursen påpeger, at man har etableret et større og anderledes fokus på *viden*, end det tidligere har været tilfældet. Selvom det ikke er selve paradigmeskiftet, der vil være genstand for vores primære fokus i denne afhandling, er det relevant, at vi forholder os til denne påståede overgang og de tendenser, den menes at have medført, da det har betydning for forståelsen af den kontekst, hvori dette projekts centrale diskussioner og analyser vil udmønte sig.

Den egentlige udvikling fra industrisamfund til vidensamfund beskrives med udgangspunkt i, at man i industrisamfundet betragtede maskiner, materialer og behandling af samme som den primære kilde for værdi, hvor vidensamfundet modsat betonede et øget fokus på, at *viden* er den centrale kilde for skabelse af værdi. Vidensamfundsdiskursen italesætter her, at man har erkendt, at menneskets viden og kompetencer i virksomheds- og organisationsregi, er den vigtigste ressource til overlevelse i et globaliseret samfund i konstant udvikling [Christensen 2000]. Det beskrevne paradigmeskifte kan dermed ses som en reaktion på en tiltagende samfundskompleksitet og deraf stigende konkurrencevilkår, som har gjort

"... evnen til konstant at skabe ny viden og omsætte den til værdiskabende innovation en afgørende ingrediens i virksomheders succes."
[Bukh et al. 2003: 11]

Ifølge vidensamfundsdiskursen anses viden altså som en central faktor for succes. Hermed ikke sagt, at viden ikke tidligere har været en vigtig ingrediens og spillet en rolle, da man må antage at viden, i en vis udstrækning, altid har været vigtig for eksempelvis produktionsprocedurer. Den afgørende forskel, som diskursen om vidensamfundet foreskriver, er, at viden er blevet *"the resource, rather than a resource"* [Drucker 1993: 41]. På denne måde menes videnhåndtering at have fortrængt materialehåndtering som det primære fokus [Christensen 2000]. Ikke desto mindre vidner udsagnene indiskutabelt om, at der menes at være etableret et stærkere fokus på viden som ressource, end det tidligere har været tilfældet. Her er det dog værd at nævne, at der tidligere har været fokus på viden, idet organisationer i 1980'erne etablerede fokus på at *lagre* viden til senere brug [Bukh et al. 2003]. Vi mener at kunne iagttage, at den nye 'lancering' af videnbegrebet i højere grad har fokus på at viden ikke blot skal deles, men også udvikles og skabes.

Dertil er et centralt element for denne afhandlings vedkommende, at den ovenfor omtalte diskurs om overgang til vidensamfundet synes at placere medarbejdere i en ny organisatorisk rolle og kontekst, hvor de betragtes som selvtænkende individer, der alle besidder ressourcemæssig og relevant viden. Dette står i kontrast til industrisamfundets syn på medarbejdere som blot værende en form for tandhjul i en maskine, der skal instrueres i at udføre en

række faste og forudbestemte rutinemæssige arbejdsopgaver – et medarbejdersyn der ligger centralt i såkaldt *'scientific management'* [Ciulla 2000].

Kontrasten til industrisamfundet udmønter sig altså også i, at viden nu menes at blive betragtet som noget, der ikke kun findes i ledelsen, men også blandt medarbejderne som en ressource, og er centralt for værdiskabelse. Vidensamfundsdiskursen italesætter dette som en proces, hvorigennem medarbejderen opnår langt mere autoritet og magt qua dennes viden, der potentielt kan omdannes til egentlig værdi for organisationen eller virksomheden [Christensen 2000].

1.2 Problemfelt

Ifølge ovenstående gennemgange har internet og samfund gennemgået en række forandringer, der foranlediger til at påpege deciderede paradigmeskifter på begge områder. Web 2.0-mekanismerne menes at have gjort brugerne til medskabere og aktive aktører, og de synes involveret i alt, der rør sig på webbet. De menes at have fået større magt på webbet, end det tidligere var tilfældet, hvorfor man også taler om en decideret demokratisering af internettet qua Web 2.0's sociale teknologier [Cook 2008]. Vidensamfundsdiskursen italesætter samtidig en lignende udvikling, idet medarbejdere i organisationer nu menes at blive anset som centrale videnressourcer, der opfattes som værende det bærende element for at skabe ny viden og værdi og føre til organisationers økonomiske overlevelse. Det centrale ved begge disse iagttagelser er, at henholdsvis bruger og medarbejder synes at blive sat i forbindelse med nye og centrale roller som henholdsvis aktører på internettet og som videnindehavere og videnskabere på arbejdspladsen.

Mens viden og skabelse af viden beskrives som den centrale værdiskabelsesfaktor for organisationer, synes Web 2.0-teknologierne at være oplagte som værktøjer til at håndtere netop viden. Denne kobling er da også central blandt de fremtrædende fortalere for det såkaldte *'Enterprise 2.0'* – et begreb der betegner brugen af Web 2.0's sociale teknologier som kommunikationsværktøj internt i organisationer [McAfee 2009];

*"... the new technologies (...) can potentially knit together an enterprise and facilitate knowledge work in ways that were simply not possible previously."*¹¹

Web 2.0-teknologierne menes altså at besidde evnen til at give organisationers arbejde med viden helt nye og gunstige kår, der ikke tidligere har været mulige. Kombinationen synes da også at være oplagt; hvis medarbejderen qua sin viden er blevet den centrale værdimæssige ressource, må det synes vigtigt, at medarbejderen med lethed kan kommunikere denne viden i prak-

¹¹ http://www.moderntimesworkplace.com/good_reading/GRKnowledgeWork/Dawn_of_Emergent_Collaboration.MIT.McAfee.06.pdf

sis, så der kan udvikles ny viden og innoveres. At give medarbejderen sit helt eget talerør i form af en eller flere Web 2.0-teknologier, kan derfor synes som den optimale tilgang til at skabe en bred og åben tilgang til videnskabelse.

Man kunne umiddelbart synes, at medarbejderen og dennes kollegaer per automatik via sociale teknologier ville udleve deres rolle som indehavere af viden og per automatik skabe værdi for organisationen, når deres viden bliver delt. Et eksempel på dette kunne således være, hvis en organisation forsøgte at påbegynde sin egen form for intern wiki¹², som blev dannet omkring viden og information relevant for organisationen. Wiki'en skulle så være åben for samtlige af organisationens medlemmer, så alle kunne oprette, forfatte og redigere dokumenter. Som vi vil komme ind på senere, så er netop det online Web 2.0-baserede encyklopædi 'Wikipedia' et af de bedste eksempler på, hvordan webbet kan give os en forståelse for, at denne nærmest anarkistiske samarbejdsform kan lykkes på forskellige skalaer.

Ovenstående er dog en beskrivelse af det ideelle møde mellem organisation og teknologi, der beror på en art funktionalistisk tankegang, idet medarbejdere forventes at reagere på en bestemt måde ved indførslen af en bestemt teknologi. Når vi i dette speciale ønsker at sætte fokus på sociale teknologier i intern organisationskommunikation, - det såkaldte Enterprise 2.0 - er det med udgangspunkt i en opfattelse af, at teknologi og organisation udgør et mere kompliceret felt end som så. Man kan oplagt foranlediges til at tro, at idealtilstanden for alle organisationer opnås blot ved at købe den bedste softwareløsning for at igangsætte og 'kickstarte' informationsdeling og videnskabelse i en organisation. Vi abonnerer dog på den opfattelse, at den omtalte form for teknologi ikke blot kan appliceres med det resultat, at sådanne tilstande per automatik 'blomstrer op'. Der vil altid være eksisterende tilstande i organisationer, hvortil en teknologi blot vil afspejle disse tilstande [Aggerholm et al. 2009]. Konkret betyder dette, at teknologien indlejrer "... en række bestemte handlemønstre, normer og sociale roller mv., som definerer muligheder og begrænsninger for social handling, deltagelse og interaktion" [Brøndsted 2004: 53]. Netop derfor handler Enterprise 2.0 lige så meget om organisation, individ og kommunikation, som det handler om teknologi.

Vi vurderer derfor, at organisationer står over for en udfordring, når de ønsker at 'trække' Web 2.0-mekanismerne ind i organisationen for at skabe informationsdeling og videnskabelse internt. De omtalte udviklinger på webbet og i organisationer artikuleres i et overvejende optimistisk og opportunistisk leje, men vi vurderer, at de samtidig danner belæg for at italesætte et nyt anvendelsesparadigme; en ny problematik, hvor de sociale teknologier

¹² Med 'wiki' mener vi, en Web 2.0-teknologi hvor mange brugere i fællesskab og individuelt kan opbygge indhold i form af information.

ikke blot skal implementeres, men også indgå i samspil med og tage højde for individ- og organisationstilstande, der er betingende for brugen af teknologierne i den nye praksis, der betegnes Enterprise 2.0. En af vores hovedhypotheser er her, at interaktion i henholdsvis en organisation og på nettet beror på vidt forskellige faktorer – altså at Web 2.0 ikke uden videre kan overføres til organisationer og succesfuldt skabe det såkaldte Enterprise 2.0. Centralt for denne afhandling vil vi derfor diskutere og analysere ud fra en bevidsthed om, at der er tale om to forskellige kontekster i form af organisatorisk praksis og generelt internetbrug i det øvrige samfund. Vi vil derfor også beskæftige os med, hvilke foranstaltninger der skal tages på et organisatorisk niveau, for at teknologien kan blive ibrugtaget som ønsket.

Dette speciales problemfelt konstruerer vi derfor med udgangspunkt i mødet mellem organisation og social teknologi. Vi finder det vigtigt at skabe klarhed omkring, hvordan organisation og teknologi kan indgå i et optimalt samspil, for at skabe optimale betingelser for deling af information og udvikling af viden. Dermed sagt at vi ikke finder det tilstrækkeligt at forstå teknologien, men at det er essentielt også at forstå organisationen, der skal benytte sig af den – dertil er det ikke mindst også essentielt at forstå forholdet mellem teknologi, individ og organisation. Her må vi først forstå, hvilke mekanismer - knyttet til samfundet og individet - der gør, at nettet bruges og fungerer, som det gør, og hvilke mekanismer det er, der ønskes replikeret i en organisationskontekst. Forudsætningen for at sætte ovenstående i relation til viden og videnskabelse, vil desuden være, at vi forinden beskæftiger os med en konceptualisering af netop disse begreber. Derfor lyder dette speciales problemformulering;

Med afsæt i en kritisk diskuterende tilgang til vidensamfundsdiskursen og Enterprise 2.0; hvorvidt kan sociale teknologier benyttes i organisatorisk kontekst med formålet at understøtte intern informationsdeling og videnskabelse, og hvilken rolle spiller organisationens virkemåde for ibrugtagelsen af disse teknologier?

Som problemformuleringen afspejler, vil vi i afhandlingen beskæftige os med en række forskellige sfærer, der hver især, direkte og indirekte, relaterer sig til forståelsen af brugen af sociale teknologier i intern organisationskommunikation. Som første del af problemformuleringen insinuerer, vil vi først beskæftige os med en samfundsmæssig kontekst, da det er i denne kontekst, at Web 2.0 oprindeligt er opstået, hvor vi samtidig vil diskutere vidensamfundsdiskursen med henblik på at skabe et mere nuanceret indblik i forholdet mellem organisation og medarbejder. Dette finder vi relevant, da vi ser det som grundlæggende at forstå, hvilke mekanismer det egentlig er, man ønsker at applicere i organisationspraksis med Enterprise 2.0, og hvilke forbehold der derfor skal tages ved denne applicering. Dette er netop i fokus i den anden

del af problemformuleringen, hvor vi vurderer og diskuterer, hvordan en organisatorisk kontekst adskiller sig fra en samfundsmæssig kontekst, når det kommer til ibrugtagelse af sociale teknologier.

For at anskueliggøre og konkretisere tilgangen til besvarelsen af problemformuleringen, opstiller vi nedenfor en række arbejdsspørgsmål, der hver især hæfter sig til de netop nævnte fokuspunkter i denne afhandlings problemformulering.

- 1. Hvad er viden, og hvordan skabes viden?*
- 2. Hvad er sociale teknologier, og hvad muliggør de?*
- 3. Hvilken rolle spiller henholdsvis individ og teknologi i ibrugtagelsen af teknologien?*
- 4. Hvordan har forholdet mellem samfundet, dets individer og webbet haft indflydelse på deres respektive udvikling, og hvilken betydning har dette for organisationer?*
- 5. Hvilke faktorer er essentielle for en succesfuld implementering af sociale teknologier til intern organisationskommunikation med henblik på informationsdeling og videnskabelse?*

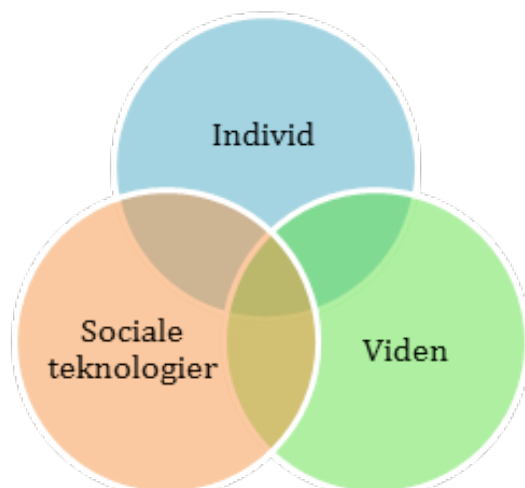
Ovenstående arbejdsspørgsmål vil blive besvaret løbende i afhandlingen, og vil til en vis grad være styrende for afhandlingens afsnits enkelte fokuspunkter. Vi vil dog ikke eksplicitere besvarelsen af arbejdsspørgsmålene i punktform og kronologisk som ovenfor, da vi betragter dem som enkeltdele af problemformuleringen, der besvares endeligt i afhandlingens konklusion.

"Web 2.0 is all about harnessing collective intelligence."

- Tim O'Reilly 2005

2. Operationalisering og projektdesign

Denne afhandling vil have fokus på to overordnede kontekster i form af samfund og organisation. I forbindelse med hver kontekst vil vi diskutere og analysere de indbyrdes forhold mellem individ, viden og sociale teknologier og vurdere hvordan disse sfærer hver især har, og har haft indflydelse på det, vi tidligere omtalte som henholdsvis Web 2.0 og Enterprise 2.0. Vi vil således bevæge os på både mikro-, meso- og makroniveau i forhold til vores undersøgelsesfelt.



FIGUR 1: Tre hovedfoki.

Figuren illustrerer, at vi undersøger forholdet mellem individ, sociale teknologier og viden – dette både i samfunds- og organisationskontekst.

I figuren fremstiller vi viden som en adskilt 'sfære', der kan stå for sig selv i forhold til individet, hvilket i princippet er modstridende med, at vi i afsnit 3.1 vil beskrive, at viden er individbundet. Vi ønsker dog at understrege, at figuren netop *ikke* skal ses som en skildring af, hvorvidt de forskellige sfærer eksisterer afhængigt af hinanden eller ej. Fremstillingen i figuren skal blot understrege, at vi i afhandlingen anlægger et fokus på en forståelse af viden i forhold til individ og dertil i forhold til sociale teknologier. Det er i centrum af figuren, hvor alle sfærerne mødes, at vores overordnede fokus på Web 2.0 og Enterprise 2.0 skal findes.

Vi etablerer først fokus på disse tre sfærers indbyrdes forhold i en samfundsmæssig kontekst. Dette vil være med henblik på at skabe forståelse for den kontekst, hvori Web 2.0 og især de sociale teknologier oprindeligt er opstået i, da vi, som vi vil beskrive i afsnit 3.3, ikke finder det tilstrækkeligt at betragte teknologi isoleret fra den kontekst, hvori teknologien ibrugtages. Fokus på individ, viden og teknologi i en samfundskontekst indledes i afsnit 4. Vi finder det essentielt først at skabe en forståelse for den samfundsmæssige kontekst,

da vi vurderer, at netop den organisatoriske kontekst i princippet er underlagt eller påvirkeligt af netop samfundets dynamikker, da organisationer eksisterer i selvsamme samfund. Det er her, vi vil supplere videnssamfundsdiskursen med en mere nuanceret og teoretisk forankret beskrivelse af samfundet og dets udvikling. Denne del af afhandlingen har dels til formål at danne et grundlag for, hvorfor sociale teknologier er relevante at tale om i forhold til intern organisationskommunikation, og yderligere forklare hvilke implikationer, hensyn og forudsætninger organisationer bør have for øje i Enterprise 2.0-regi.

I afsnit 5 vil vi med afsæt i den samfundskontekstuelle forståelse indlede et fokus på den organisatoriske kontekst og beskrive, hvorvidt sociale teknologier kan ibrugtages hensigtsmæssigt i organisationssammenhæng og hvilke forudsætninger, der skal være til stede i organisationen for at dette kan ske succesfuldt med henblik på at skabe informationsdeling og videnskabelse. Dette vil danne grundlag for, at vi i afsnit 6 vil påbegynde en analyse med udgangspunkt i SSI Schäfer som case. Caseanalysen har til formål at supplere og udfordre det teoretiske fundament for afhandlingen, ved at give os indsigt i, hvilke problemstillinger der opstår i praksis, når en organisation ønsker at adoptere sociale teknologier med henblik på informationsdeling og videnskabelse. Efter analysen følger derfor en refleksion i afsnit 7, hvor vi med kritisk blik på afhandlingens foreløbige resultater vurderer, hvorvidt caseanalysen giver anledning til fokus på parametre, vi ikke tidligere i afhandlingen vil have berørt. Slutteligt følger afrundingen af afhandlingen i afsnit 8 i form af konklusion og dernæst perspektivering.

Inden påbegyndelsen af de ovenfor nævnte afsnit, vil vi dog i næste afsnit (afsnit 3) først foretage en række afklaringer i forhold til vores indgangsmæssige forståelse af henholdsvis viden, sociale teknologier og slutteligt vores før kort omtalte teknologiforståelse. Disse tre afsnit vil til sammen udgøre en grundlæggende forståelse for, hvorfor de resterende afsnit i afhandlingen er relevante.

Således vil tilgangen til vores besvarelse af afhandlingens problemformulering frem til konklusion og perspektivering se således ud:



Figur 2: Afhandlingens opbygning

Vi vil ikke på nuværende tidspunkt uddybe opbygningen og indholdet af de enkelte afsnit yderligere, men i stedet præsentere dette løbende.

*"Perspective is everything."
- Rory Sutherland 2012*

3. Begrebs- og forståelsesmæssig afklaring

Herunder vil vi derfor beskæftige os med at diskutere og afklare begreberne sociale teknologier og viden, samt redegøre for vores ontologiske udgangspunkt for forståelsen af forholdet mellem teknologi, individ og samfund.

3.1 Viden

Når viden tilsyneladende indgår som en så central ressource i samfundet, som vidensamfundsdiskursen påpeger, forekommer det os essentielt, at anskueliggøre og nuancere forståelsen af, hvad viden egentlig er. Vi skelner i denne forbindelse mellem to grundlæggende epistemologiske grundforståelser, som vi - inspireret af Peter Holdt Christensen (2000) - vil benævne henholdsvis klassisk epistemologi og pragmatisk epistemologi.

Klassisk og pragmatisk epistemologi

Den klassiske epistemologi har rødder i de første definitioner af, hvad viden er, og hvordan viden er mulig. Her opfattes viden som statisk og noget, der skal erkendes; som en foruddefineret sandhed der blot skal opfattes. Den pragmatisk epistemologi, derimod, tager udgangspunkt i viden som en dynamisk størrelse, der altid er i bevægelse modsat den statiske videnopfattelse, som den klassiske epistemologi foreskriver. [Christensen 2000]

Den centrale forskel mellem klassisk og pragmatisk epistemologi kan samtidig ses i de to retningers opfattelse af forholdet mellem objektet, der skal erkendes, og subjektet der skal erkende objektet. Den klassiske epistemologi opfatter, som nævnt ovenfor, viden som en statisk og afsluttet sandhed, hvilket binder i, at subjektet - det erkendende individ - inden for denne retning ikke tildeles den egenskab at kunne *udvikle* viden og påvirke sandheden. Viden bliver her en direkte repræsentation, en gengivelse, af virkeligheden, som subjektet ikke har mulighed for at påvirke men udelukkende erkende. Erkendelse af viden som den endegyldige sandhed forudsætter desuden, i klassisk epistemologi, at subjektet er rationel i sin erkendelse, idet objektet skal erkendes som en direkte projicering, der ikke påvirkes eller forstyrres af subjektive forudforståelser eller andre forhold, der kan forstyrre den rene perception. 'Forstyrres' erkendelsen på denne måde, beskriver den klassiske epistemologi, at der er tale om en "*usand viden*" [Christensen 2000: 113-114].

Den *pragmatiske* epistemologi tillægger derimod subjektet en mere aktiv rolle i forhold til viden, idet det erkendende subjekt og objektet, der skal erkendes, ikke opfattes som adskilte. Her er subjektet ikke en passiv modtager af et objekts foruddefinerede sandhed, men er i stedet en *aktør*, der gennem interaktion med objektet er med til at udvikle viden. Viden bliver i denne forstand alt andet end et færdigt og afsluttet produkt, men kan derimod opfattes som en proces, der finder sted mellem subjekt og objekt. Denne forståelse supplerer John Dewey således:

“Knowledge as an act is bringing some of our dispositions to consciousness with a view to straightening out perplexity, by conceiving the connection between ourselves and the world in which we live.”
 [Dewey 1916: 344]

Viden er altså ifølge den pragmatiske epistemologi umulig at betragte objektivt. Den slags viden findes ikke, hvorfor subjekt og objekt knyttes sammen som uadskillelige parter, når viden skal udvikles. Her er individet en

“... intelligent praktiker, der gennem refleksion og afprøvning forener forventede resultater med opnåede resultater og derved opnår ny viden.”
 [Christensen 2000: 116]

Hermed anses viden i den pragmatiske epistemologi kun som en midlertidig sandhed, indtil den anfægtes af nye overbevisninger. Dette understreger, at viden anses som en proces, hvor individet er i stand til intelligent ageren med omgivelserne.

Nedenfor har vi skabt et skema, hvor hovedpunkterne i de to epistemologiske grundforståelser af viden fremgår.

Klassisk epistemologi	Pragmatisk epistemologi
Viden er statisk – afsluttet.	Viden er dynamisk – en proces.
Det erkendende subjekt og objektet, der skal erkendes, er adskilte.	Det erkendende subjekt og objektet, der skal erkendes, indgår i samspil.
Subjektet er passivt.	Subjektet er aktivt og dets refleksioner genererer viden dets viden.
Subjektet opnår viden om en foruddefineret sandhed om objektet.	Subjektet udvikler viden i samspil med objektet.
Viden er en objektiv gengivelse af virkeligheden.	Viden er subjektets opfattelse af virkeligheden.

Figur 3: Klassisk epistemologi versus pragmatisk epistemologi

Af ovenstående to retninger vil vi abonnere på den pragmatiske epistemologi, når vi betragter viden i organisationer i forbindelse med viden og videnskabelse, hvilket vi berører senere i dette afsnit. Det er netop i kraft af den pragmatiske epistemologiske forståelse af viden, at det bliver reelt at omtale individer som væsner, der kan besidde og *udvikle ny* viden, som omtalt i afhandlingens indledning i forbindelse med vidensamfundsdiskursen. Nedenfor ser vi endvidere på forholdet mellem data, information og viden, hvor vi udbygger vores forståelse af, hvordan viden skabes.

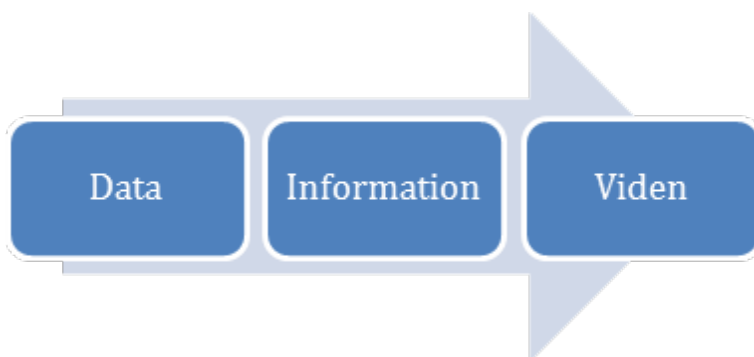
Data, information og viden

Ovenfor forholdt vi os hovedsageligt til viden, og skelnede for så vidt ikke mellem viden, information og data. Dette anser vi dog som et væsentligt fundament til at forstå, hvordan skabelsen af viden er mulig i samspil med subjektet og i samspillet mellem individer. I forbindelse med vores forståelse af viden som proces, mener vi, at der er behov for en forståelse af netop data og information, da vi ikke ser det tilstrækkeligt at betegne *alt* som viden. Her er det især en central iagttagelse i vores opfattelse, at data og information ligger til grund for *skabelsen* af viden.

Data skal forstås som "*enkelstående, objektive fakta, som ikke har nogen værdi i sig selv*" [Bukh et al. 2003: 69]. Data har altså i sig selv ikke nogen definerbar værdi, men danner dog grundlaget for at skabe information. Information opstår, når dataene kombineres og struktureres i en given kontekst [Bukh et al. 2003]. Her udvikler data sig fra at være enkeltstående dele uden noget formål, til at være meningsgivende information. Information kan her eksempelvis være information på en organisations intranet eller opslagstavle. Der kan eksempelvis være tale om data i form af tal om organisationens økonomi, der i sig selv og uden for kontekst, ingen mening giver, men som kombineret og i en bestemt kontekst bliver til en meddelelse på intranet eller opslagstavle, der indeholder information, der eksempelvis oplyser om, at organisationen er ved at gå konkurs.

Først når data er blevet til information, altså sammenholdt i en bestemt kontekst, bliver det muligt for individet at fortolke informationen. Det er netop idet, individet (subjektet) begynder at forholde sig til og fortolke information, at viden skabes [Bukh et al. 2003]. Dette står i tråd med vores opfattelse af viden som en proces; subjektet udvikler viden, idet det reflekterer over den information eller det objekt, det står over for. Processen ser altså ud som afbildet i nedenstående figur¹³.

¹³ Vi ser i figuren dog bort fra den cirkulære forståelse af videnprocessen, vi præsenterer senere i afsnittet i form af "*vidensspiralen*".



Figur 4: Forholdet mellem data, information og viden

En vigtig pointe er her, at når et individ præsenterer sin viden, bliver det til information for andre individer. Først når andre individer optager, og reflekterer over informationen, bliver der igen tale om skabelse af viden for disse individer.

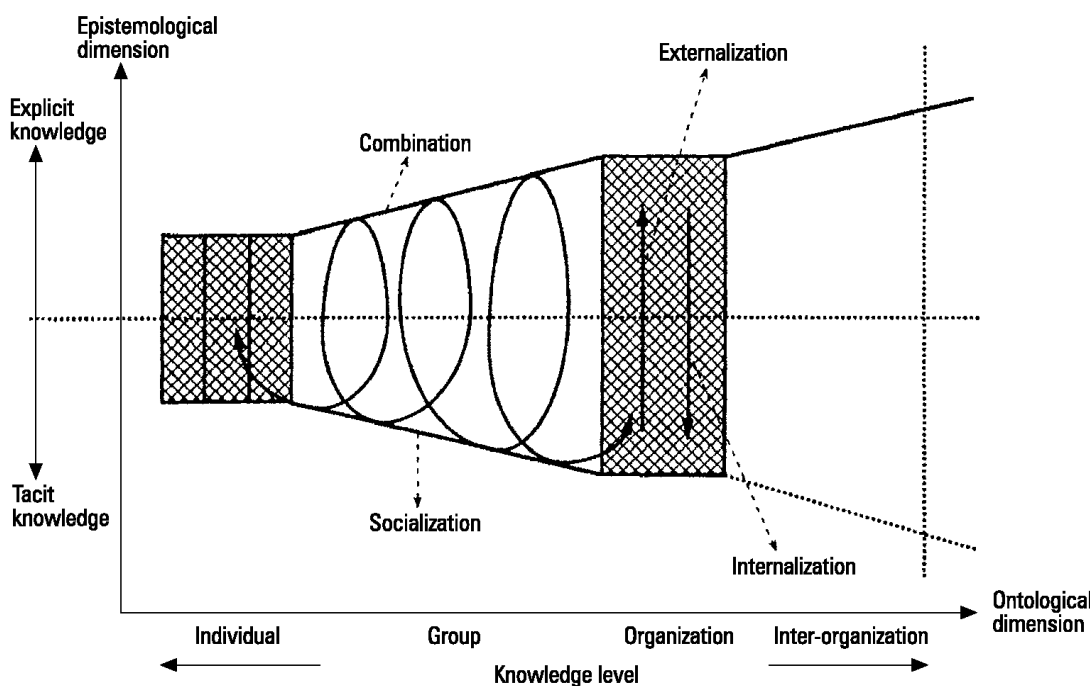
Videndeling versus informationsdeling og videnskabelse

Den ovenfor omtalte proces omtales ofte '*videndeling*' – en proces hvor viden emergerer og deles. Dette mener vi, er en utilstrækkelig beskrivelse. Vi finder det dog i stedet mere sigende at etablere og skelne mellem begreberne '*informationsdeling*' og '*videnskabelse*' for denne proces. Skelnen mellem information og viden, som noget der henholdsvis skal deles og udvikles i en slags dialektisk forhold, finder vi essentiel, da vi med denne skelnen understreger et fokus på, at det først er muligt at udvikle ny viden, når et individ præsenterer sin viden i form af information over for andre individer. Det er på baggrund af denne skelnen, at viden bliver en proces. Først i dette øjeblik bliver det aktuelt at italesætte viden som noget, der kan skabes, udvikles og handles med som en ressource til værdiskabelse.

Det er via ovenstående forståelse, at det er muligt at udvikle ny viden og ændre givne forhold. Det er derfor i kraft af den pragmatiske opfattelse af viden, at det bliver aktuelt at vurdere, hvordan organisationer via *informationsdeling* kan skabe ny viden, når organisationens medlemmer i samspil supplerer hinanden, hvormed forskellige opfattelser og 'sandheder' kommer til udtryk. Netop disse forskellige opfattelser - forskellige sandheder for de enkelte organisationsmedlemmer - danner grobund for, at der gennem informationsdeling og dernæst videnskabelse kan opstå en øget kritisk tilgang til allerede gældende praksisser eller produktionsprocesser, da hvert organisationsmedlem har forskellige perceptioner af gældende forhold. Her bliver eksempelvis en gældende praksis 'problematiseret', hvorefter det igennem refleksiv tænkning og stillingtagen bliver muligt at udvikle ny viden, der kan danne baggrund for en forbedret praksis – det være sig praksis for eksempelvis produktion, planlægning af møder eller intern kommunikation [Christensen 2000].

Vi finder derfor belæg for at påpege, at der i så fald bliver tale om en iterativ proces, når individer ytrer deres viden, hvormed den bliver til information, før den igen bliver til viden hos andre individer, hvorefter processen kan gentages, så der bliver tale om en cirkulær eller snarere en spirallignende proces.

Vores skelnen mellem informationsdeling og videnskabelse frem for blot at anskue videndeling, er med til at understrege, at vi opfatter viden som en dynamisk proces, som sker i en konstant vekselvirkning mellem netop information og viden. Denne opfattelse af informationsdeling og videnskabelse som proces i en organisation kan forstås set i lyset af nedenstående figur, som viser udviklingen af viden på et socialt niveau i organisationen.



Figur 5: Spiral of Organizational Knowledge Creation [Nonaka 1994: 20]

Her ses det, hvordan viden både besiddes af organisation, grupper og individer i form af eksplicit og tavs viden. Tavs viden er den viden, der 'sidder på ryggraden' af individet, når det udfører sine opgaver, og altså ikke noget, der er konkretiseret på skrift eller forsøgt kommunikeret. Det er netop først, når en sådan viden kommunikeres – for eksempel via sociale teknologier - at der bliver tale om eksplicit viden [Nonaka 1994].

Spiralen i figuren viser processen, hvori viden går fra at være tavs viden til at blive ekspliciteret (og i vores optik bliver til information), hvorefter den optages og udvikles i en cirkulær proces på tværs af individ-, gruppe- og organisationsniveau, hvilket resulterer i ny viden. Der er her tale om en videnmæssig socialiseringsproces [Bukh et al. 2003]. Det interessante er her, at vidensspiralen bliver større og større – med andre ord hvordan viden bliver til mere viden, i takt med at information bliver delt og viden skabt gennem alle niveauer i organisationen. Her er det altså en vigtig iagttagelse, at forbliver viden bundet til individet, vil vidensspiralen aldrig nå til gruppe- og organisationsniveau, og den egentlige værdi i viden og videnskabelse vil være forspildt. Dette forhold berører begreberne 'internalisering' (internalization) og 'eksternalisering' (externalization), der betegner, at den nye viden, individet skaber, enten igen bliver eksplicit eller tavs viden. Eksternalisering er hertil et udtryk for en proces, hvori den tavse viden artikuleres og konverteres til eksplicit viden; det vil sige hvor viden resulterer i dialog og diskussion - altså yderligere informationsdeling og skabelse af viden og en fortsat vidensspiral. Internalisering beskriver et scenarie, hvor informationsdelingen resulterer i, at individet omsætter informationen til viden om, hvordan eksempelvis dets egne arbejdsprocesser skal udføres, hvormed der igen bliver tale om tavs viden. Resultater processen udelukkende i tavs viden, sættes 'vidensspiralen' for så vidt midlertidigt 'på pause', mens det derefter er muligt på et givent tidspunkt at artikulere den tavse viden over for andre medarbejdere, hvormed processen fortsætter [Bukh et al. 2003]. Dette ses også i figuren, idet spiralen går begge veje, hvilket understreger, at viden er en proces, der går frem og tilbage mellem organisationsniveauerne, og som ikke kan erklæres afsluttet, selv når informationsdeling resulterer i tavs viden.

Barrierer for processen – etablering af fokus på individet

Centralt for informationsdelingens og videnskabelsens princip er altså, at organisationens medlemmer eller ansatte hver især skal indgå i en aktiv rolle, når de ekspliciterer deres viden, gør det til information for andre, hvorefter udvikling af ny viden bliver mulig i en proces, der i princippet aldrig stopper, men konstant skaber mere og mere viden;

"Organisatorisk videnskabelse er dermed en proces, der aldrig ender, fordi den opgraderer sig selv hele tiden."
[Bukh et al. 2003: 78]

Citatets opgraderingsaspekt kan sidestilles med den voksende vidensspiral i den netop ovenfor præsenterede model. Forudsætningen for en sådan proces er dog, at organisationens medlemmers viden bliver artikulert og synliggjort i form af information, således at gældende opfattelser, praksisser og deslige kan blive udfordret eller videreudviklet. Informationsdelingen skal her sikre, at den viden, organisationens medlemmer eller ansatte besidder, bliver eks-

pliciteret, frem for at den forbliver individbundet og tavs, da det først herefter bliver muligt at igangsætte en videnskabelse. På denne måde kan organisationen i højere grad opnå optimale forhold for at udvikle ny viden til eksempelvis innovationsprocesser eller gældende praksisser i organisationen.

Kort sagt handler informationsdeling og videnskabelse om at sikre, at diverse processer, der relaterer sig til organisationen, sker på mest optimale måde [Christensen 2000].

Som beskrevet er viden dog individbundet- og betinget, hvorfor informationsdeling og videnskabelse er mere komplekst end blot at forstå den bagvedliggende proces. Det er relevant at forstå, hvilke rammer individet har for at artikulere eller ikke at artikulere sin viden og gøre det til information over for andre, der så igen skaber viden i deres aktive fortolkning af informationen. Her er det en essentiel iagttagelse, at organisationer bliver nødt til at have omtanke for, at individet eller medarbejderen ikke per automatik vælger at indgå i en informationsdelings- og videnskabelsesproces. Her vurderer vi, at der er behov for, at organisationen virkemåde giver plads til at igangsætte sådanne processer, hvormed man også må erkende, at der findes hæmmende organisationstilstande for dette aspekt [Christensen 2000]. Vi vurderer derfor, at for at kunne skabe rammerne for en bred og for organisationen værdiskabende videnproces, fordrer det ikke mindst en forståelse af de mennesker, der besidder denne viden, og hvad der skal til, for at disse mennesker bliver aktive i videnprocessen, som vi tidligere illustrerede som et vigtigt led i vidensspiralen.

Mens vidensamfundsdiskursen opportunistisk beskriver, at organisationer skal skabe værdi og overleve på medarbejdernes viden, er et essentielt supplement til denne opfattelse altså, at grundstenen til informationsdeling og videnskabelse er bundet til medarbejderen, og at medarbejderen er et menneske med tanker og holdninger. Grundlæggende er der derfor et behov for at se på organisationen som en social institution, hvor bestemte sociale strukturer formet af organisationens medlemmer over tid har skabt en kultur, der er determinerende for, hvorvidt vidensspiralen opstår.

Senere vil dette danne baggrund for, at vi foretager en mere fyldestgørende vurdering af, hvordan sociale teknologier kan understøtte videnprocesser, når vi berører Enterprise 2.0-feltet i afsnit 5 inden denne afhandlings casebeskrivelse og -analyse i afsnit 6. Her vil vi ikke kun have fokus på teknologien, men også på, som nævnt i afhandlingens indledning, organisationen, der skal benytte sig af den.

Nedenfor bevæger vi os dog forinden over i en diskussion om de teknologier, vi tidligere har omtalt som 'sociale teknologier', og dernæst beskriver vi vores grundlæggende forståelsesmæssige udgangspunkt for vores opfattelse af teknologiers relation til samfund og individ.

3.2 Sociale teknologier

I afhandlingens indledning betoner vi et fokus på sociale teknologier i forbindelse med den nye praksis, der populært kaldes Enterprise 2.0. Intentionen med afhandlingen er dog ikke at kortlægge alle de mange forskellige softwareløsninger, der kan kategoriseres som sociale teknologier. Dog er det essentielt, at vi ekspliciterer vores *forståelse* af, hvad sociale teknologier er, samt hvad de *kan*, og hvordan vi vurderer forskellen mellem dette begreb og sociale *medier*.

I indledningen benytter vi os bevidst af termen 'sociale teknologier' frem for 'sociale medier'. Dette bunder i, at vi forstår sociale *medier* som værende de etablerede webplatforme såsom Facebook, Twitter, YouTube og så videre, mens vi ved sociale *teknologier* ikke nødvendigvis forstår sådanne etablerede webplatforme. Sociale teknologier er, i vores optik, teknologier, der beror på samme grundprincipper som de omtalte sociale medier, men som ikke nødvendigvis er forankret i sådanne 'pakkeløsninger'. Når vi benytter os af termen sociale *teknologier*, er det altså et udtryk for, at brugen af sociale teknologier i vores optik ikke nødvendigvis begrænser sig til at være brugen af de etablerede sociale medier som de ovenstående webplatforme. I stedet forstår vi ved sociale teknologier, en række teknologier, der baserer sig på samme grundprincipper som de etablerede sociale medier. Dette betyder samtidig, at organisationer ikke er nødsaget til at bruge de etablerede sociale medier som Facebook og lignende, men at de har mulighed for at etablere deres 'egne' systemer baseret på sociale teknologier. Her tager vi udgangspunkt i Anthony Bradleys forståelse af, at der ligger en række teknologier til grund for, at de omtalte sociale medier er mulige;

*"At its foundation, social media is a set of technologies and channels targeted at forming and enabling a potentially massive community of participants to productively collaborate."*¹⁴

De omtalte teknologier er dem, vi vælger at benævne som sociale teknologier, da det netop er dem, der danner baggrund for de sociale medier og altså gør det muligt for en stor mængde individer at indgå i et produktivt samarbejde. Hvilken slags samarbejde der her er tale om, bidrager Brian Solis' definition med et bud på;

¹⁴ http://blogs.gartner.com/anthony_bradley/2010/01/07/a-new-definition-of-social-media/

“Social Media is the democratization of information, transforming people from content readers into publishers. It is the shift from a broadcast mechanism, one-to-many, to a many-to-many model, rooted in conversations between authors, people, and peers.”¹⁵

Solis og Bradley er umiddelbart enige om, at der med sociale teknologier, er tale om en række teknologier, der understøtter nye muligheder for at indgå i samarbejde. Solis' definition bidrager dog med et nyt aspekt, hvor individerne nu er skabere af indhold og ikke blot læsere af indhold på nettet. Her er det et skift fra broadcast-modellen – en-til-mange-modellen – til mange-til-mange-modellen. Demokratiseringsaspektet nævnt i citatet vender vi desuden tilbage til i afsnit 5. Essentielt er det her at forstå, at brugerne af de sociale teknologier ytrer deres viden, hvormed de skaber information for andre individer, hvorved disse individer kan skabe ny viden, når de indgår aktivt i mange-til-mange-modellen. Som supplement hertil kan nedenstående tilføjes;

“The principle of independence means that any participant can contribute completely independent of any other participant. This is also called anytime, anyplace collaboration. Participants can collaborate no matter where they are or whoever else may be posting content at that time. Generally, there is no workflow or document check-in/check-out that can bottleneck collaboration and impact the scalability required for mass collaboration. No coordination between collaborators is required.”¹⁶

Brugernes formidling og skabelse af indhold italesættes her som foregående uafhængigt af tid og rum – altså uafhængigt af brugernes fysiske og tidsmæssige tilstedeværelse. Brugere kan altså 'mødes' og indgå i interaktion, hvor det passer dem. Manuel Castells fremstiller allerede i *“The Internet Galaxy”* fra 2001 (engelsk version) denne tankegang og omtaler denne form for samarbejde som *'virtuelle fællesskaber'*, der resulterer i, at

“[...] nye selektive former for sociale relationer erstatter territorielt bundne former for menneskelig interaktion.”
[Castells 2003: 113]

Der dannes altså grundlag for, at individer kan indgå i nye relationer på trods af vidt forskellige fysiske placeringer, hvormed muligheden for at indgå i samarbejde og interaktion forhøjes. Hertil kan kort nævnes, at Anthony Giddens italesætter lignende tanker, når han forklarer, hvordan den tidligere nævnte

¹⁵ <http://www.briansolis.com/2010/01/defining-social-media-the-saga-continues/>

¹⁶ http://blogs.gartner.com/anthony_bradley/2010/01/07/a-new-definition-of-social-media/

adskillelse af tid og rum bevirker, at såkaldte 'udlejringsmekanismer' er med til at aftraditionalisere individ, institutioner og relationer, som 'tages ud' af deres før lokalt forankrede sammenhænge, hvor nye sammenhænge over store afstande muliggøres. Mens vi vender tilbage til Giddens' tanker i afsnit 4, supplerer hans, samt Solis' og Bradley's definitioner hinanden, og udgør tilsammen vores forståelse af, hvad sociale teknologier *er* og *kan*.

Sociale teknologier tager afsæt i internettets og webbets interaktionsmuligheder og- struktur, hvorved de muliggør et bredt samarbejde mellem store mængder individer, uden at disse er bundet til at være fysisk til stede på samme lokalitet og uafhængigt af tid. Brugere af de sociale teknologier kan altså deltage, når det passer dem, når de indtager rollerne som formidlere af information og skabelse viden. Her ses en klar anledning til at forbinde de sociale teknologier med videndelingsaspektet, som vi berørte tidligere. Netop eftersom webbets indhold er blevet åbent for redigering og kommentering for brugerne, observerer vi her, at man i forbindelse med Web 2.0 kan påpege, at der i højere grad er tale om, at viden er dynamisk, og ikke statisk, som det snarere var tilfældet på Web 1.0. Derfor mener vi at, at sociale teknologier i kraft af Web 2.0-principperne omfavner den pragmatisk epistemologiske opfattelse af viden og altså beror på netop brugernes bidrag. Dette vil vi berøre yderligere i afsnit 4 og 5.

Når vi i løbet af denne afhandling benytter os af termen '*sociale teknologier*' er det med udgangspunkt i ovenstående definition. Definitionen må dog siges at være isoleret i den forstand, at vi ikke har sat definitionen i relation til nogen kontekst, som vi vil gøre i afsnit 4 og 5, hvor vi beskæftiger os med sociale teknologier i henholdsvis samfundsmæssig og organisatorisk kontekst. Det er netop i denne kontekstkobling, at vi vurderer, at feltet bliver mere komplekst end som så.

Selvom vi netop har beskrevet, hvad sociale teknologier kan, vil vi i næste afsnit beskrive, hvordan vi mener, at teknologiernes rolle afhænger af individets ibrugtagelse.

3.3 Teknologiforståelse

Overordnet og grundlæggende for denne afhandling og dets udformning finder vi det nødvendigt at gøre klart, hvilken rolle vi tillægger teknologien - enten som en selvdreven mekanisme, som en *teknologi-deterministisk* forståelse vil hævde, eller som en udvikling affødt af samfundsmæssige og individrelaterede ændringer, som en form for *social-determinisme* vil hævde. Opstillet som et spørgsmål kan det lyde; skabes teknologien af samfundet eller formes samfundet af teknologien? Vi finder det nødvendigt at klarlægge og bevidstgøre vores forståelsesmæssige standpunkter, da dette har stor indflydelse på denne afhandlingens bidrag til den akademiske videnskab. Dette danner

samtidig baggrund for, at vi senere etablerer fokus på, hvordan webbet har udviklet sig i samspil med samfundet, og derefter hvordan dette umiddelbart kan skabe forståelse for, hvilken betydning organisationens virkemåde har for ibrugtagelsen af sociale teknologier i intern kommunikation.

Aktør-struktur-problematikken

Grundlæggende tillægger vi teknologien en stor betydning for flere af de tendenser, vi anskuer for at udgøre en stor del af det 21. århundredes karakteristika. Det er også denne anskuelse, der ligger til grund for vores valg af undersøgelsesfænomen og problemformulering. I indledningen vælger vi eksempelvis at benævne et anvendelsesparadigme, hvormed vi mener, at flere af de problemer, vi står over for, *kan* imødekommes med sociale teknologier. For at gøre det klart, hvorledes vi forstår samspillet mellem teknologi, samfund og individ vil vi i dette afsnit opstille og diskutere nogle forskellige teoretiske perspektiver på forståelsen af disse parametres indbyrdes forhold.

Grundlæggende vil vi påpege, at denne diskussion på ingen måde kan siges, at være ny, da diskussionen nødvendigvis må tage udgangspunkt i den evige problemstilling inden for sociologien omhandlende forholdet mellem aktør og struktur;

"Sat på spidsen er kernen i aktørstruktur-problematikken i sociologien, at mennesker, individuelt og kollektivt, har handlemuligheder, men at disse er begrænset af strukturelle forhold som - trods de netop er skabt af mennesker - har udviklet sig uden deres kontrol."

[Hansen 2007: 7]

Denne aktør-struktur-problematik, vil vi i øvrigt uddybe yderligere under afsnit 4, omhandlende Giddens' beskrivelse af *strukturdualitet*. Diskussionen vi her vil tage, skal i stedet finde sin rod i relationen mellem webbet som teknologi, og brugen af webbet som medie, da det netop er i relationen mellem teknologiens indbyggede eller intenderede anvendelse og brugernes faktiske ibrugtagelse, at der foreligger et spændingsfelt for diskussion. Vi tager her udgangspunkt i to forståelsesmæssige modstykker inden for diskussionen; henholdsvis teknologideterminismen og socialdeterminismen.

Teknologideterminismen

I et makroperspektiv mener man inden for det teknologideterministiske koncept, at teknologien på en eller anden måde former vores samfund – og dermed også sociale praksisser som eksempelvis i en organisation. Denne forståelse kan derfor siges, at være et umiddelbart 'common sense'-syn på social forandring [Selwyn 2011]. Den generelle forståelse af begrebet er dog "*muddy and imprecise*" [Oliver 2011: 3], og forståelsen bør beskrives og præciseres, før den kan benyttes analytisk. Når vi opstiller teknologidetermi-

nismen og socialdeterminismen som modstykker, er det derfor først og fremmest vigtigt at påpege, at vi inden for den teknologideterministiske disciplin finder en række forskellige grader af den kausale magt, som teknologien menes at besidde. Den 'hårdeste' form for teknologideterminisme - kaldet den *nomologiske* [Oliver 2011] - siger således, at der eksisterer nogle naturlove omkring teknologien, der afgør, hvordan dens brugere vil anvende den. Inden for netop denne disciplin hersker dertil henholdsvis pessimistiske og optimistiske syn på, hvilke konsekvenser den teknologiske udvikling har for mennesket. Dette spænder fra den dystopiske, der ser teknologien som en hersker over det passive menneske, til den utopiske, der hylder teknologiens sammensmeltning med mennesket, og de muligheder som fremkommer heraf. En sådan radikal teknologideterministisk forståelse, hvor man altså mener, at implementeringen af en bestemt teknologi vil afføde en forudbestemt adfærd, mener vi således over en årrække har vist sig at være en naiv opfattelse. Omfattende undersøgelser gennemført af blandt andet Wellmann et. al. (2003) viser eksempelvis, at der findes yderst forskellige adfærd for brugere af webbet afhængigt af landegrænser. Selv i mikroperspektiv ses divergerende adfærd på sociale netværkssider afhængigt af eksempelvis brugernes alder [Larsen 2009]. En typisk kritik af denne forståelse vil derfor også være, at teknologien bliver tillagt alt for stor magt, hvor forskning har en tendens til udelukkende at fokusere på de teknologiske enheder, og derfor glemme den sociale praksis, hvori enhederne finder deres ibrugtagelse;

"Authors continue to try to move from descriptions of practice (such as case studies, which might give the impression of focusing on social practice) to identifying general, decontextualised 'properties' of technology."
[Oliver 2011: 4]

Konsekvensen heraf vil derfor være, at forskere i denne forstand kommer frem til deciderede fejlslutninger. Der bliver dog ofte argumenteret for, at ganske få egentlig vil abonnere på den nomologiske form for teknologideterminisme (eks. Woolgar 1987), men alligevel har man set det ved teorier som '*digital natives*' af Prensky (2001), og i Danmark med "*Homo Conexus - netværksmennesket*" af Bay (2009), at der findes eksempler. Disse to teorier, der begge påpeger, at unge, som er opvokset efter udbredelsen af internettet, har en række karaktertræk, som er deciderede anderledes, end personer som er født før udbredelsen af internettet. De unge menes her at differentiere sig ved, at eksempelvis deres opmærksomhedstærskel, deres sociale liv og selv deres hjernestruktur siges at være ændret af teknologien. Netop sådanne konklusioner, mener Oliver (2011), er et udtryk for forskning, som i sine observationer har glemt alle de elementer, som ligger uden for brugeren og teknologien - hvilket vi forsøger at illustrere i billedet nedenfor.



På billedet er alt omkring personen og computeren skrabet væk, hvilket kan ses som en illustration på, hvordan forskere i casestudier kan glemme at se på de omkringlæggende faktorer for anvendelse af teknologier.

Billedet viser en person som interagerer med en computer, men alt omkring brugeren og computeren er 'skrabet' væk. Sådan ser virkeligheden netop *ikke* ud. Vi mener derfor, at man i stedet må forstå, at der findes en række omkringliggende omstændigheder, der er med til at påvirke brugeren og brugen alt afhængig af kontekst og social praksis

Socialdeterminismen

Socialdeterminismen forstås som kontrapartten til teknologideterminismen, og opfatter altså i et makroperspektiv, at enhver teknologi er et resultat af det samfund, det er udviklet i. Socialdeterminismen udspringer fundamentalt af en socialkonstruktivistisk ontologi, og ligesom teknologideterminismen findes der forskellige grader af den magt de 'eksterne' faktorer (det vil sige faktorer uden for teknologien) tillægges. Disse eksterne faktorer kan være eksempelvis sociale, organisatoriske, økonomiske, politiske og/eller menneskelige faktorer. Fra et forskningsmæssigt synspunkt skal teknologien derfor anskues som en konsekvens af den sociale praksis, hvori denne ibrugtages, hvorfor undersøgelsesfænomenet må forstås som den sociale praksis. Det socialdeterministiske perspektiv finder især sin nytte inden for teknologiinnovation eller i forklaringen af teknologiudvikling, eftersom en grundlæggende forståelse inden for disse felter er, at teknologi er udviklet på baggrund af et menneskeligt behov;

"Any particular technology is then as it were a by-product of a social process"

[Williams 1975: 13]

Inden for medieforskning findes dette perspektiv under termen '*Social Construction of Technology*' [Hansen 2007]. Når vi ovenfor skildrede, hvordan Wellmann et. al. (2003) beskriver, hvordan webbet bruges vidt forskelligt på tværs af landegrænser, så er det netop en måde at arbejde med '*Social Construction of Technology*' på. Det vil sige, at man laver en sociologisk beskrivelse af sociale grupper, der tillægger teknologien forskellige betydninger [Hansen 2007]. En kritik til denne forståelse vil derfor være, at forskeren undlader at se på den måde, hvorpå teknologien former praksis, for på samme måde som man inden for aktør-struktur-tankens kan sige, at mennesket former samfundet, og at samfundets strukturer paradoksalt bestemmer handlemulighederne for mennesket, så må en appliceret teknologi ligeledes over tid være med til at forme en social praksis.

"Strukturer - som teknologi - ses således ikke som eksterne for individer, men tværtimod som en del af individets hukommelse og praksis. Med andre ord får teknologi som strukturerer kun liv gennem aktørers handlinger og aktører er ikke i stand til at handle uden samtidig automatisk at reproducere strukturer".

[Hansen 2007: 11]

Her påpeges det, at det netop er i det dialektiske forhold mellem aktør og struktur - eller aktør og teknologi - at komplikationerne ligger. I forhold til dette, skrev vi i afhandlingens indledning, at der altid vil være eksisterende tilstande i organisationer, hvortil en teknologi blot vil afspejle disse tilstande, hvorfor selve teknologiadoptionen må ses som en forhandling mellem aktør og teknologi. Netop denne diskussion giver Etienne Wenger (1998) en beskrivelse af, som vi berører nedenfor.

Assimilation af teknologi

I sin bog om Communities of Practice (1998) beskriver Wenger et casestudie som tager udgangspunkt i et forsikringssselskab. Han undersøger her arbejdet blandt en række ansatte, der til dagligt tager imod opkald fra klienter, og derefter beslutter erstatningsstørrelsen, som disse klienter har krav på. Her forklarer Wenger, at der - under hans studier - af ledelsen bliver udarbejdet et regneark, som kodificerer nøjagtigt, hvor stor en mængde penge der skal tilbagebetales ved diverse skader. Hvis de ansatte tager dette til sig, vil det i så fald ændre de ansattes praksis, da det tidligere netop var deres rolle at estimere beløb fra gang til gang ud fra en personlig vurdering. Denne teknologi (regnearket) vil i så fald marginalisere de ansatte, da den fortæller dem, at deres professionelle bedømmelseskraft er mindre værdifuld end nogle

standarder udarbejdet af analytikere 'højere oppe' i systemet. De ansatte kan derfor have manglende lyst til at tage dette regneark til sig.

Ifølge Oliver (2008) er dette et godt eksempel på, hvordan man kan forklare teknologi i praksis uden at gribe til teknologideterminismen. Her fortæller teknologien nemlig forsikringsfolkene, hvordan de *bør* opføre sig, men den kan ikke fortælle, hvordan de *vil* opføre sig. Teknologien fungerer altså *normativt*, hvilket vil sige, at den fortæller, hvordan noget *bør* være, og fungerer altså ikke *nomologisk*, hvilket vil sige *lovgivende*. Dette kan dog ikke ses som den endegyldige udlægning for vores diskussion af teknologiapplicering, da problematikken - ligesom aktør-struktur-problematikken - må være et evindeligt spørgsmål. Ifølge Oliver (2008) ligger problemet for forskningen i, at deterministiske forklaringer af teknologiens rolle ligger spredt ud over en række studier af teknologi. Forskere med et socialkonstruktivistisk perspektiv kommer derfor ofte til at drage konklusioner, som er formuleret i materialistiske og kausale termer. Vi vil derfor være opmærksomme på denne problematik, men vi mener dog hverken, at sandheden kan findes i hverken socialdeterminismen eller teknologideterminismen, men at svaret derfor må findes et sted midt i mellem som angivet i nedenstående illustration.



Pilen, som peger i begge retninger, fortæller, at selvom de to forståelser er kontraparter, mener vi ikke, at svaret skal findes i den ene eller anden ende af.

Vi mener, at teknologien i sig selv åbner op for en række muligheder for brugeren, men kontekst, teknologiadoption, brugerbehov og en række andre omkringliggende faktorer afgør, *om* og *hvordan* brugeren tager teknologien til sig, og anvender den. Eksempelvis mener vi ikke, at det vil være nok at give en ældre mand en smartphone for at opfylde sit behov for øget kontakt med sine børnebørn, da en succesfuld brug af en smartphone som kommunikationskanal først og fremmest kræver en teknologiforståelse, men også en teknologiadoption som samtidig varierer fra person til person. Alligevel forstår vi, at en smartphone i sig selv tilbyder en række kommunikationsmuligheder, eksempelvis SMS eller en applikation med adgang til Facebook. Funktionerne ville muligvis gøre det lettere at komme i kontakt med børnebørnene, men det ville forudsætte en forståelse for, hvordan funktionerne bruges, og hvordan den kommunikative praksis i disse systemer fungerer, som den ældre mand ikke nødvendigvis er klar over eller behersker. På samme måde vil en adoption af en social teknologi i en organisation være forskellig for organisationens medlemmer, da forudsætninger for adoption vil være forskellig fra person til person. Yderligere mener vi, at forståelsen af at sociale teknologier

er af normativ karakter har betydning for, hvorledes en organisation kan applicere sociale teknologier til informationsdeling og videnskabelse, eftersom denne forståelse netop fordrer, at en række omkringliggende omstændigheder er medbestemmende for om de sociale teknologier vil blive benyttet efter henseende.

I et makroperspektiv mener vi derfor, at der er sket nogle samfundsændringer omkring viden og fri kommunikation, som har muliggjort en adoption af digital informationsteknologi og senere Web 2.0. Disse tendenser har udviklingen af informationsteknologi så igen katalyseret. Denne forståelse deles af flere førende netværksforskere, herunder Castells (2001), Benkler (2006) og Wellmann et. al. (2003), som italesættes således:

"The proliferation of the Internet is facilitating social changes that have been developing for decades in the ways that people contact, interact, and obtain resources from each other. Yet the Internet is not technologically deterministic. Even before the coming of the Internet, other social, economic and technological phenomena affected the transition from groups to networks."

[Wellmann et. al. 2003: 15]

Vi vil derfor i næste afsnit af denne afhandling skabe et overblik over nogle bærende teorier, der supplerer vores forståelse af mekanismerne i samfundet, som kan forstås at være medvirkende til udviklingen af Web 2.0. Denne samfundsteoretiske forståelse vil dog ikke afgøre, hvorvidt vi senere vil fokusere på informationsteknologi, eftersom vi forstår, at det ikke handler om *hvorvidt*, men nærmere *hvordan* webbets udvikling har katalyseret den samfundsorden, vi lever i dag. Allerede i 1997 tillagde Finnemann (1997) således computeren en fremtrædende rolle i den sociale og kulturelle transformation i samfundet;

"Although there are many different interpretations of these transformations one can hardly find any which does not ascribe an important role to the computer - whether as a main cause or as an important means of contemporary cultural changes."

[Finnemann 1997: 1]

Hermed tillægger Finnemann computeren som teknologi en klar del af ansvaret for den udvikling, det moderne samfund gennemgik i slutningen af det 20. århundrede. Vi vil ikke gå i dybden med de tekniske specifikationer ved computeren på samme måde, som vi har gjort omkring internettet og webbet. Vi vil dog gøre opmærksom på, at det unikke ved computeren som teknologi er, at den har en variabel funktionel arkitektur i modsætning til tidligere maskiner, der havde en invariabel funktionel arkitektur [Finnemann 2005]. Det

vil sige, at computeren kan modificeres og omkodes, hvorfor brugen af computeren ikke er begrænset på samme måde, som eksempelvis brugen af et fjernsyn eller en radio. I forhold til at al teknologi giver en række muligheder, men samtidig også begrænsninger - computeren ved eksempelvis at give mulighed for interaktivitet via online kommunikation, men lineært også ved at begrænse den fysiske nærhed - indeholder computeren en række formelle og uformelle egenskaber, der giver en række ikke tidligere sete muligheder. Således kan computeren eksempelvis mekanisk aflæse indhold, hvilket muliggør intervention i kommunikationen mellem mennesker.

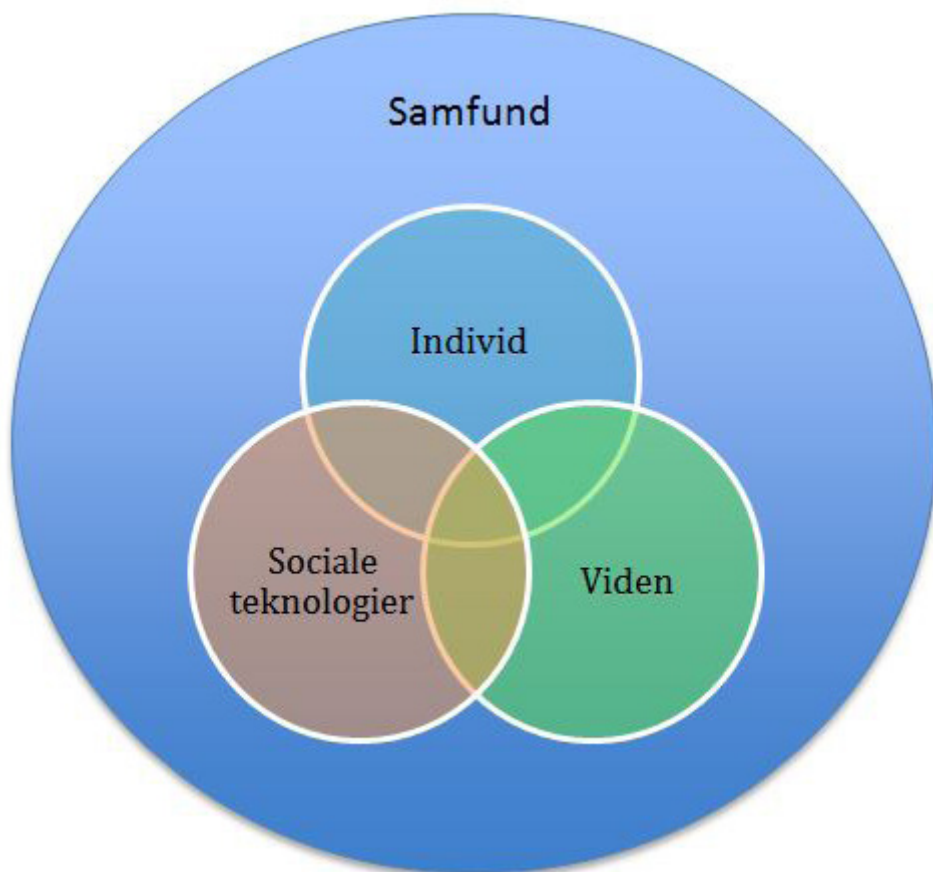
Ifølge Finnemann (2005) kan digitale medier, som sociale teknologier kan siges at være bygget på, beskrives som den femte kæde i mediematricen, som er gået over 1) tale, 2) skrift, 3) bogtryk og 4) analoge elektroniske medier. Når vi skal forstå de sociale teknologier, vil vi derfor anskue dem ud fra en form for *co-evolutionsteoretisk* opfattelse af den informationsteknologiske udvikling. Vi mener altså, at den nye teknologi i reglen bygger videre på allerede etablerede teknologier, men ikke nødvendigvis afløser dem. Ifølge Finnemann er det derfor vigtigt at forstå, at mennesker som mediebrugere allerede har en række sociale og kulturelle processer opbygget ved brugen af de nuværende medier, som derfor medfører varierede forudsætninger for ibrugtagelse af nye medier. I denne afhandling vil dette have betydning i forhold til vores forståelse af implementering af en eller flere sociale teknologier hos en organisation, eftersom denne implementering vil variere efter kontekst, og derfor efter organisationen og dens medlemmers forudgående mediebrug foruden den eksisterende kultur i organisation.

Som nævnt bevirker vores forståelse af teknologiens og samfundets indbyrdes forhold, at vi nu vil se mere eksplicit på den udvikling, der har fundet sted over de seneste årtier mellem samfund, individ og teknologi. Forståelsen for denne udvikling, vil efterfølgende sætte os i stand til at forstå, hvorvidt webbet kan siges at være demokratiserende eller ej, og endvidere hvad dette betyder for organisationen, der ønsker at inddrage Web 2.0-mekanismer i den interne kommunikation til informationsdeling og videnskabelse.

“People aren’t selfish like we think.”
- Yochai Benkler 2011

4. Samfundskontekst – Web 2.0

Dette afsnit vil markere starten på det ene af vores to kontekstmæssige hovedfoki i forhold til individ, viden og sociale teknologier. Det er her, vi vil undersøge og diskutere disse deles indbyrdes forhold med udgangspunkt i en *samfundsmæssig* kontekst.



Figur 6: Samfundskontekst

Som angivet i afsnit 3.3, skal teknologi og individ ses som to parter, der indgår i et dialektisk samspil, og som angivet i afsnit 3.1, er viden og individ tæt forbundne.

Disse iagttagelser vil vi relatere til i dette afsnit, hvor vi ser på, hvordan en række teorier mener, vores samfund skal beskrives. Vi beskrev i afhandlingens indledning, hvordan videnssamfundsdiskursen understreger et fokus på, at viden har indtaget en rolle i samfundet som central værdiskabende faktor for organisationer, og at dette også har placeret individet (medarbejderen) i en central rolle qua individets viden. I dette afsnit vil vi nuancere forståelsen

af samfundet set i lyset af en række etablerede samfundsteorier. Vi vil her påpege, hvordan disse bidrager med en række supplerende iagttagelser og opfattelser, som vil give os en mere nuanceret forståelse af vores samfund. Når vi i afsnittet diskuterer og veksler mellem de forskellige samfundsteorier, skal det ses som et udtryk for, at hver enkelt teori bidrager med en forståelse, der sætter de andre respektive teorier i nyt relief – og herunder også videnssamfundsdiskursen og dens fokus på viden og individ. Her vil vi tage udgangspunkt i henholdsvis Anthony Giddens' teori om det senmoderne samfund, Ulrich Becks teori om risikosamfundet og slutteligt i Yochai Benklers teori om netværksinformationsøkonomien.

Formålet er ikke at påpege nogle af disse samfundsteoriens rigtighed over andre, men blot forsøge at forstå, hvordan de hver især etablerer et fokus, der kan relateres til en forståelse for individ, viden og sociale teknologier. Når vi dog især går i dybden med teorien om netværksinformationssamfundet, skyldes det, at specielt denne teori tager udgangspunkt i informationsteknologien og dens betydning for individet i vores samfund i forbindelse med nettet. Teorien har i øvrigt fokus på de økonomiske konsekvenser, webnets nye muligheder medfører. Således berører Benkler eksempelvis et emne som online samarbejde i de nye kommunikationsmiljøer, og giver dermed også et indtryk af, hvilken betydning det nye digitale landskab har for de allerede etablerede organisationer.

Vi vil dog indlede afsnittet med en gennemgang af teorierne om henholdsvis det senmoderne samfund og risikosamfundet, som de er formuleret af henholdsvis Anthony Giddens og Ulrich Beck, som hver især beskriver samfundet ud fra sociologiske observationer og omtaler en bevægelse væk fra industri-samfundet. Vi mener, at denne samfundsændring ligger til *grund* for et sæt sociale og kulturelle processer, som ideologisk set har muliggjort den udvikling, nettet har gennemgået.

4.1 Aftraditionalisering og refleksivitet i det senmoderne samfund

Anthony Giddens' diagnose af vores samfund som et *senmoderne samfund*, er denne afhandling vedkommende, idet Giddens i sine beskrivelser omtaler en række mekanismer, der relaterer sig til individets ageren og institutioners rolle i samfundet, der kan danne baggrund for en bedre forståelse af, hvorfor man i videnssamfundets optik anser individet og viden som tæt forbundne. Giddens tager udgangspunkt i, hvordan der er sket et brud med *'moderniteten'*, og at vi nu befinder os i et senmoderne samfund, hvor individ og institutioner er enormt refleksive. Modernitet er her en term for det moderne samfund (forløberen til det senmoderne samfund), kendetegnet ved demokratiserede stater, fri handel og en kompleks økonomi, hvor individet kan være med til at aktivt at ændre på tingenes tilstand. Modernitet er altså

forbundet med en forståelse af verden, som noget mennesker kan ændre på [Jerlang 2009].

I relation til teorien om det senmoderne samfund - findende sted fra slutningen af 1900-tallet [Jerlang 2009] - så ses den sociale sfære som værende i konstant udvikling og forandring, og det adskiller sig fra moderniteten ved langt større dynamik generelt set;

"Ikke alene er den sociale hastighed langt højere, dens omfang og dybde, hvormed den påvirker tidligere eksisterende sociale praksisser og adfærdsformer, er også langt større."

[Giddens 1996: 27]

Den sociale dynamik udøver altså indflydelse på modernitetens i forvejen etablerede måder at agere på. Dynamikken i det senmoderne samfund skyldes, ifølge Giddens, tre faktorer, der indbyrdes er affødt og er afhængige af hinanden; *adskillelsen af tid og rum, udlejningen af sociale institutioner og slutteligt en øget refleksivitet*, som omtalt kort ovenfor.

Adskillelsen af tid og rum

Ved adskillelsen af tid og rum skal forstås, at moderne teknologier - heriblandt digital informationsteknologi, men eksempelvis også telefoni - har muliggjort kommunikation og interaktion mellem individer på tværs af store afstande og uden at være begrænset af individernes fysiske placering. Det er ikke længere nødvendigt at være i samme rum på samme tid for at interagere med hinanden og udveksling af viden kan finde sted, når vi som individer i det senmoderne samfund finder det nødvendigt. Denne adskillelse betegnes derfor som *"... betingelsen for artikulation af sociale relationer på tværs af store tid-rum-afstande op til og med globale systemer"* [Giddens 1996: 30]. Giddens påpeger i forbindelse dertil, at sociale relationer tages ud *"af lokale sammenhænge og reartikuleres på tværs af uafgrænsede tid-rum-områder"* [Giddens 1996: 30]. Adskillelsen af tid og rum kan derfor ses i tæt relation til globaliseringsbegrebet, da der samtidig etableres en kausalitet af årsagsvirkninger, hvor lokale begivenheder kan påvirkes af hændelser, der finder sted langt borte. Det er netop denne adskillelse af tid og rum, der gør, at individer kan indgå i samarbejde på tværs af lokaliteter og uafhængigt af tid via sociale teknologier som beskrevet i afsnit 3.2. Netop denne mekanisme vil vi uddybe yderligere i afsnit 4.3. Globaliseringsmekanismen - som et resultat af adskillelsen af tid og rum - mener vi samtidig er en af årsagerne til, at organisationer i stigende grad er underlagt stigende konkurrence fra organisationer, der ikke nødvendigvis er forankret i samme lokalitet.

I relation til vidensamundsdiskursen bliver globaliseringsmekanismen ofte italesat som værende medvirkende til, at vestlige organisationer i højere grad

er afhængig af videnskabelse og innovation, eftersom blandt andet østlandene udkonkurrerer vestlige organisationer på omkostninger ved produktion. Således bevirker globaliseringsaspektet en fundamental ændring for organisationer, da de ligger i konkurrence med organisationer fra hele verden, hvorfor udvikling og innovation bliver centrale elementer. Derudover følger konsekvenserne af, at organisationer på ethvert tidspunkt kan blive påvirket af fjerne hændelser, hvilket medvirker, at organisationer i stigende grad må være omstillingsparate og klar til at navigere ud fra nyopstået tilstande. Disse to parametre er ifølge videnssamundsdiskursen medvirkende til, at organisationer i højere grad må udnytte medarbejderes viden og kompetencer.

Udlejringen af sociale institutioner

Med udlejring af sociale institutioner skal forstås, at sociale relationer og interaktion mellem individer 'løftes ud' af deres førhen lokalt forankrede sammenhæng, og skal altså ses i forlængelse af den ovenfor nævnte adskillelse af tid og rum. Hertil skal de såkaldte udlejningsmekanismer opfattes som et abstrakt aspekt, hvor der skelnes mellem *symbolske tegn* og *ekspertsystemer*. De symbolske tegn kan forstås som udvekslingssystemer såsom penge og en standardiseret global forståelse for valuta, der gør det muligt for individer at foretage transaktioner uafhængigt af fysisk placering. Det er samme aspekt, der gør det muligt for organisationer at handle på tværs af landegrænser, hvilket har skabt det ovenfor nævnte stigende konkurrencepres. Førhen benyttedes der naturligvis også penge, men økonomien er nu langt mere abstrakt og ikke længere bundet til 'rummet'. De såkaldte ekspertsystemer gør det hertil muligt at foretage eksempelvis sådanne transaktioner og generelt agere i det senmoderne samfund, idet ekspertsystemerne skal opfattes som systemer, individet til daglig benytter sig af uden nødvendigvis at forstå, hvordan systemerne virker [Giddens 1996]. Dette være sig eksempelvis flytrafik, sundhedsvæsen eller transaktionssystemer. Fælles for dem alle er, at brugen af dem forudsætter en stor tillid til dem fra individerne. Individet skal med andre ord, hvis det vil begå sig i det senmoderne samfund, stole på, at disse systemer fungerer, uden nødvendigvis at vide *hvordan* de fungerer [Giddens 1996]. Omvendt er det af samme grund vigtigt for de såkaldte ekspertsystemer - herunder også organisationer - konstant at udvikle deres viden for netop at kunne kvalificeres som ekspertsystemer, som man kan fortsætte med at have tillid til.

Øget refleksivitet

De ovenstående mekanismer i det senmoderne samfund bevirker samtidig, at det sociale liv skubbes "... ud af det greb, som tidligere etablerede forskrifter og praksisser havde" [Giddens 1996: 32]. Hvor der tidligere var rammer, som på sin vis definerede individets ageren og identitet, er individet modsat i det senmoderne samfund uafhængiggjort af disse traditioner [Giddens 1996]. Denne aftraditionalisering bevirker, at individet i langt større grad kan plan-

lægge og forme sit liv og identitet efter ønske – det skal konstant træffe valg, der afgør dets livsforløb, og definerer individet [Giddens 1996]. Dette kommer til udtryk i den såkaldte øgede refleksivitet hos individet, hvorfor Giddens opfatter individet og selvet som en form for *'refleksivt projekt'*, der altid er i udvikling gennem stillingtagen og handling:

"Vi "har" ikke blot en biografi hver især, vi lever en biografi, som er refleksivt organiseret på baggrund af strømme af sociale og psykologiske informationer om mulige måder af leve på. Modernitet er en post-traditionel orden, hvor spørgsmålet "Hvordan skal jeg leve?" må besvares gennem dag-til-dag-beslutninger om, blandt meget andet, hvordan man skal opføre sig, hvilket tøj man skal tage på, hvad man skal spise..."

[Giddens 1996: 25]

Ifølge Giddens bevirker mekanismerne i det senmoderne samfund altså, at individet i stigende grad overlades det fulde ansvar for at forme sin identitet, sin tilværelse og sit livsforløb. Denne aktive stillingtagen indikerer samtidig, at individet er et tænkende væsen, eftersom individet hver gang det skal handle, må reflektere over sine handlinger, da disse ikke er forankret i traditioner eller vaner. Det senmoderne samfund er derfor ifølge Giddens præget af, at både individ og organisation må tage udgangspunkt i viden. Viden kan dog ikke, som vi beskrev i afsnit 3.1, betragtes som en konstant, men derimod som noget der opstår i netop refleksiviteten hos det enkelte individ, hvorfor menneske, organisation og hele samfundet nødvendigvis udvikler sig på baggrund af refleksiviteten og en løbende videnskabelse. Hver gang et individ modtager en ny information, må individet nødvendigvis på ny reflektere over sin forståelse, hvormed individet udvikler ny viden, der kan danne baggrund for individets handlen og ageren i en given kontekst. I forhold til organisationer er det derfor interessant at betragte, hvordan frihed og forskellige handlemuligheder for individet er bestemmende for refleksionsniveauet. Der kan på baggrund heraf argumenteres for, at organisationer, der ønsker at benytte sine medarbejdere i videnskabelsesprocesser, må tillade medarbejdere en vis handlefrihed og et større ansvar for selv at tage beslutninger vedrørende opgaver, før individet udvikler sin viden og refleksivitet i forhold til den organisatoriske kontekst. I tidligere organisationsteorier som eksempelvis scientific management hvor holdningen var at medarbejdere skulle specialiseres i en fast forudbestemt opgave og have så lidt tankevirksomhed som muligt ud over sin specifikke arbejdsopgave, så må man altså nu forholde sig til medarbejderens refleksionsniveau som en vigtig ressource til udvikling. Dette må betragtes som en af grundstenene i vidensamfundsdiskursen, individet betragtes som en vidende medarbejder, hvor netop dennes specifikke viden er unik og en ressource til værdiskabelse som beskrevet i denne afhandlings indledning.

4.2 Individualisering og risikosamfundet

Baseret på ovenstående forekommer det oplagt, at individets valg af eksempelvis profession, arbejde og måden hvorpå individet udfører sit arbejde, således også er nogle af de faktorer, individet konstant reflekterer over. Det er en række af de samme tendenser, vidensamfundsdiskursen baserer sig på, når den beskriver, hvordan den enkelte medarbejder anses som en vigtig ressource til at skabe værdi qua sin viden, og ikke blot som i industrisamfundet betragtes som et 'tandhjul', der skal udføre foruddefinerede og rutineprægede opgaver. Individet er blevet frigjort af livsdeterminerende faktorer (i form af en aftraditionalisering) og som tænkende væsen, tager det aktivt stilling til livsforløbets gang. Det forekommer os derfor ikke tilstrækkeligt kun at betragte medarbejderen i vidensamfundet som et individ med vigtig og ressourcemæssig viden. Der er også tale om et individ, der, ud fra refleksioner og viden, konstant vurderer, hvordan det skal handle. Heriblandt er det en vigtig iagttagelse, at individets refleksivitet nødvendigvis også udmønter sig i en stillingtagen til, hvordan et aspekt som informationsdeling skal håndteres. Den tidligere omtalte aftraditionalisering og uafhængighed af tidligere definerende rammer, stiller dog store krav til individets refleksivitet og det at træffe de 'rette' valg;

"Moderniteten konfronterer individet med en kompleks mangfoldighed af valgmuligheder, og da moderniteten ikke hviler på et entydigt fundament, er der samtidig meget lidt hjælp at hente i den, med hensyn til hvilke muligheder der bør vælges."

[Giddens 1996: 100]

Her artikuleres det, hvordan friheden til at vælge og forme sin identitet, ikke er uden problematikker for det enkelte individ, da det selv skal manøvrere mellem de mange mulige valg, det står over for i alle livets facetter. Det omskiftelige samfund tilbyder ikke entydige svar på løsninger, og der kan til hvert valg opfattes og tilknyttes en vis risiko, da individet, trods dets frigørelse og egenrådighed, ikke til fulde kan kontrollere dets omgivelser og hændelser. Dermed er individets ageren og handlinger også påvirkeligt af samfundet, der omvendt er påvirkeligt af individet. Her betragter Giddens ikke mikro- eller makroniveau adskilt, men ser de to instanser som indgående i et dialektisk forhold, hvorved begrebet 'strukturdualitet'¹⁷ forstås [Giddens 1984].

Det er en række af de samme grundtanker, Ulrich Beck abonnerer på i sin teori om *risikosamfundet*. Her anerkender Beck tilblivelsen og tilstedeværelsen af en individualiserings- og aftraditionaliseringsproces, og fokuserer blandt andet på, at dette betyder en enorm ansvarspålæggelse hos de enkelte individer [Beck 1994].

¹⁷ Giddens benytter termen 'strukturdualitet' frem for 'strukturdualisme', da der er tale om en strukturationsproces, der skabes og reproduceres kontinuerligt i interaktionen mellem individ og struktur.

Risikofaktoren, som altså er central for Becks teori, italesættes, idet ingen aspekter og konsekvenser ved individets ageren synes foruddefineret, eftersom individets handlinger altid kan påvirkes af diverse hændelser eller forhold. De forskellige risici er aktuelle, eftersom samfundets struktur har gennemgået en række sociale forandringer, hvor familie, normer, traditioner og valg af erhverv er i opbrud og derfor får de langt mindre indflydelse på individets tilrettelæggelse af liv og identitet [Beck 1997] - ganske som Giddens også beskriver det i relation til det senmoderne samfunds aftraditionaliseringsmekanismer. Hvor der nu er mange valgmuligheder, er der også større risiko for at 'træde ved siden af', da resultatet af valgene, individet foretager sig, aldrig til fulde kan forudses. Der er derfor basis for at italesætte en øget frihed, men samtidigt en øget mængde usikkerhed, som individet nødvendigvis må tage stilling til og højde for i dets ageren - heri består risikoen.

Idet Beck betegner sin samfundsdiagnose som en overgang fra industrisamfundet til *risikosamfundet*, betones altså et hovedfokus på risikofaktoren - et umiddelbart pessimistisk perspektiv på samfundsudviklingen. Hans fokus må siges at være beslægtet med samme grundlæggende tanker, som Giddens baserer sin samfundsdiagnose på. Essentielt er det dog at forstå, at Beck påpeger, at individet er "*dømt til individualisering*" og derfor også tvunget til at foretage risikofyldte valg [Beck & Beck-Gernsheim 1994:14]. Med dette skal forstås, at individualiseringen ikke er noget, der tilvælges, men snarere er en betingelse, som individet må indordne sig under. Denne tendens er, ifølge Beck, opstået som resultat af en stor velstandsstigning, velfærdsstatens fremme, et omfattende socialt 'sikkerhedsnet', en stigende arbejdsmarkedsregulering, en stigende arbejdsmarkedsdeltagelse samt et stort udvalg af uddannelsesmuligheder. Beck mener, at disse mekanismer - især velfærdsstatens sikring af friheds- og socialrettigheder - har sat de kollektive livsformer under pres. Her mener han, at det er nye krav til individet fra arbejdsmarkedet og uddannelsessystemet, der er grunden til individualiseringsprocessen [Beck 1997]. Samfundet tager udgangspunkt i individet og ikke i kollektive enheder som familien. På den ene side er individet altså 'frigjort' som følge af samfundsmæssige mekanismer, men på den anden side er individet tvunget til denne individualisering, hvor det er nødt til at kunne begå sig i et samfund, der kræver, at det *tager stilling* til, hvordan livet skal leves og udformes. Herved forstås prædikatet '*institutionaliseret individualisering*'; en for individet påtvunget samfundsbetinget frigørelse, der tvinger individet til at foretage risikofyldte valg [Beck 1994]. Vi vil senere beskrive, hvordan vi mener, at udbredelsen af internettet og udviklingen af webbet på sin vis kan siges blandt andet at give individet muligheder for at tilgå information og udvikle viden for, hvordan det skal agere i forskellige situationer. Både Giddens' og Becks teorier vidner om, at individet i højere grad netop har behov for viden om, hvordan det skal agere. I relation til organisationskonteksten, mener vi at

dette kan sidestilles med, at organisationsmedlemmerne har behov for viden omkring, hvordan det skal handle alt afhængigt af den enkelte organisations særpræg og faglige område. Dette vil vi vende tilbage til i afsnit 5 og senere i afsnit 6, hvor vi vil omtale, hvordan retningslinjer i organisationsregi synes at være essentielle.

Desuden skal det påpeges, at den netop omtalte individualiseringsproces, ifølge Beck ikke er den første af sin slags. Her mener han, at der tidligere har fundet en individualiseringsproces sted, hvor individet blev frisat af feudale socialstrukturer og religiøse dogmer, og dernæst 'samlet op' af nye kollektiver i industrisamfundet, hvor kernefamilien, sociale klasser og lønarbejdet udgjorde de centrale nye "*erstatningsfællesskaber*" [Sørensen & Chrisiansen 2006: 69]. Beck mener dog, at den aktuelle individualiseringsproces er langt mere *radikal*, idet individet ikke synes at blive 'samlet op' på samme måde som i den først nævnte individualiseringsbølge, men frisættes i en langt større og gennemgribende grad, således at det i højere grad til at reflektere, end det hidtil har været tilfældet.

Nedenfor vil vi se nærmere på, hvordan den nuværende individualiseringsproces dog kan sammenkædes med en ny form for kollektivitet blandt individer, som Beck ikke synes at beskæftige sig med, og som beror på webbetts mekanismer.

4.3 Netværkinformationsøkonomien

I dette afsnit vil vi beskæftige os med Yochai Benklers teori om '*netværksinformationsøkonomien*', og fremlægge aspekter af den betydning webbet har i samspil med individet, samfundet og organisationer i starten af det 21. århundrede. At vi her retter et konkret fokus på webbetts rolle i samfundet, skal ses i forlængelse af, at Giddens kun overfladisk berører webbet i kraft af sit fokus på nye teknologiers rolle i adskillelsen af tid og rum. Benklers beskrivelse er mere konkret fokuseret på webbet, og er samtidig af nyere dato end henholdsvis Giddens' og Becks samfundsbeskrivelser. Vi vurderer, at Benklers teori især her gør sig gældende i forhold til denne afhandlings problemfelt, idet hans tanker er nedskrevet efter dot.com-boblens brist i modsætning til henholdsvis Giddens' og Becks tanker. I forhold til henholdsvis teorierne om det senmoderne samfund og risikosamfundet, inkorporerer Benkler derfor i langt højere grad grundlæggende Web 2.0-elementer i sin teori, men abonnerer samtidig på en række af de samme tanker, som netop Giddens og Beck beskriver.

Ifølge Benkler har internettet - i vores optik webbet - revolutioneret hele vores vestlige liberale samfund i dets grundlæggende fundament. Han påpeger, at internetrevolutionen i flere akademiske kredse bliver negligeret, hvor idéen om internettet som en hovedfaktor i samfundsudviklingen af mange bliver italesat som værende naiv. Dette mener Benkler er en stor

fejltagelse [Benkler 2006]. Han beskriver et samfund som på mange måder tager udgangspunkt i de bærende elementer i videnssamfundsdiskursen, men forklarer, at webbet som samarbejds- og informationsplatform yderligere har *katalyseret* en række samfundsændringer. Her mener Benkler, at webbet har givet yderligere individuel frihed, og gjort individet yderligere kritisk og selvrefleksivt. I forhold til Giddens' forståelse af *det refleksevene individ*, hvor individet er påvirket af nogle grundlæggende samfundsændringer, arbejder Benkler videre med denne forståelse, og han mener som Giddens, at individet og samfundet allerede havde ændret sig, inden internetteknologien kom. Benkler mener dog, at fremkomsten og udbredelsen af internettet yderligere har skubbet til denne individuelle frihed, ved konstant at give mennesket mulighed for at tilgå information, skabe viden og distribuere information.

"First, individuals can do more for themselves independently of the permission or cooperation of others. They can create their own expressions, and they can seek out the information they need, with substantially less dependence on the commercial mass media of the twentieth century. Second, and no less importantly, individuals can do more in loose affiliation with others, rather than requiring stable, long-term relations, like coworker relations or participation in formal organizations, to underwrite effective cooperation."

[Benkler 2006: 9]

Benkler beretter her om individets udvikling og nye muligheder, hvor han påpeger, at individet mere end nogensinde før har mulighed for at træde ind og ud af netværkskonstellationer. Dette har dermed affødt en øget individualisering, eftersom individet kun er løst forbundet til de netværk, det indgår i, og dermed ikke opnår et decideret tilhørsforhold. Når Giddens og Beck omtaler en række aftraditionaliseringsmekanismer og en øget individualisering, mener Benkler altså, at webbet muliggør, at individet konstant kan ind- og udgå i online fællesskaber i form af netværk. Dette står således i kontrast til Becks opfattelse af, at individet ikke 'samles op' i nye fællesskaber, da Benkler netop mener, at webbet giver individet en række muligheder for at indgå i netværk. I forhold til den tidligere forståelse af individets indgåen i fællesskaber, er det dog vigtigt at påpege, at individet kun er løst forbundet i online netværk. Man kan sige, at webbet i modsætning til andre medier giver en unik brugeroplevelse, eftersom vi selv vælger, hvilke websider vi besøger, og eksempelvis hvem vi vælger at interagere med. Webbet giver derfor hvert enkelt individ en unik oplevelse og unikke informationer. Benkler ser positivt på denne udvikling, eftersom han i en liberalpolitisk tradition mener, at individet mere end nogensinde før har mulighed for at skabe og producere ting med ikke-kommerciel eller netop kommerciel værdi.

Benkler beskriver samtidig de udfordringer, de etablerede organisationer i denne forbindelse står over for, eftersom han mener, at den øgede mulighed

for samarbejde og formidling af information og skabelse af viden i digitale miljøer uden for den kommercielle sektor, udfordrer de kommercielle organisationer på flere parametre. En af Benklers vigtigste pointer er derfor, at udviklingen i samfundet er sket på baggrund af de mekanismer, som vi har beskrevet med udgangspunkt i Giddens' og Becks teorier, men at den informationsteknologiske udvikling især i starten af det 21. århundrede yderligere og i langt højere grad har været med til at accelerere disse samfundsændringer.

En ny økonomi baseret på individuelle initiativer

Benkler forklarer, hvordan individer er blevet bedre forbundet med hinanden via internettets distribuerede og decentraliserede netværk. Denne form for netværk muliggør kommunikation og samarbejde mellem fremmede uafhængigt af tid og rum, som finder sammen på baggrund af fælles interesser. Benkler abonnerer derfor på Castells' (2001) og Wellmanns (2003) opfattelse af, at grupper og hierarkier er blevet afløst af netværk, hvor Benkler fokuserer på, hvilken rolle kommercielle og ikke-kommercielle¹⁸ samarbejder har i dette netværkssamfund. Ifølge Benkler har samfundet overordnet ændret sig på to parametre, som paradoksalt interferer med hinanden og udfordrer de etablerede organisationer i vores samfund; (1) vi har bevæget os mod en økonomi centreret omkring information, og (2) vores kommunikationsmiljø er ændret på grund af billige og gode computere, som potentielt gør os alle forbundne via internettet [Benkler 2006]. Den første af disse ændringer, vedrørende en økonomi centreret omkring information, er en udvikling, som er sket over mere end et århundrede, og kan ses i sammenhæng med diskursen om overgangen fra industrisamfundet til vidensamfundet. Benkler bruger eksempler som software og videnskab til at beskrive felter, som vores samfund er dybt afhængige af i dag, og som samtidig er to felter, der er dybt afhængige af informationsdeling og videnskabelse. Han eksemplificerer yderligere kulturel produktion som film og musik, og slutteligt påpeger han, at manipulationen af symboler (branding) - og dermed kommunikation - også er blevet en vigtig faktor, hvorfor information omkring produkter er blevet langt vigtigere end tidligere. I forhold til diskursen om vidensamfundet er det altså interessant, at Benkler forklarer, hvordan kommunikation vedrørende produkter er blevet mere afgørende end selve produktet. [Benkler 2006]

Denne signifikante ændring i økonomien fra at være centreret omkring produktion af materielle genstande (produkter) til immaterielle genstande (information og kommunikation) er sket i en overgang fra industrisamfundet og frem til nu. Tidligere, forklarer Benkler, har det derfor ikke påvirket magtrelationer i samfundet, eftersom produktion og især distribution af information frem til udbredelsen af internettet har været en dyr proces. Produktion og

¹⁸ "Kommerciel" og "ikke-kommerciel" er vores oversættelse af begreberne "market" og "non-market", som Benkler anvender.

distribution af information var således forbeholdt etablerede organisationer, da det skulle ske via aviser, radio og fjernsyn.

Det der nu udfordrer de etablerede organisationer, er derfor udbredelsen af computere med høj kapacitet og interforbundethed. Her forklarer Benkler, at individer med webbet nu kan producere information i kommercielle eller ikke-kommercielle interessefællesskaber, eftersom produktion af information er blevet billig eller gratis. Internettets decentraliserede struktur er altså det parameter, der har gjort, at alle med adgang til webbet kan producere og distribuere information. På den måde opstilles begrebet *'the network information economy'*, hvilket Benkler ser som en modsætning til den industrielle informationsøkonomi, hvor det var dyrt at producere og distribuere information, og derfor var forbeholdt de få.

"What characterizes the networked information economy is that decentralized individual action—specifically, new and important cooperative and coordinate action carried out through radically distributed, nonmarket mechanisms that do not depend on proprietary strategies—plays a much greater role than it did, or could have, in the industrial information economy."

[Benkler 2006: 3]

Benkler beskriver derfor et samfund, hvor individet er blevet mere autonomiseret, og har flere muligheder end nogensinde før, hvilket altså står i tæt relation til Giddens' og Becks samfundsteorier, der italesætter en øget individualisering. I forhold til *autonomisering* er det dog vigtigt at forstå, at begrebet ikke skal forstås i den filosofiske forstand, men derimod i en sociologisk forståelse, hvor individet er blevet mere uafhængigt af den tilrettelagte og udvalgte information fra massemedierne. Dette er sket, fordi netværkinformationsøkonomien har forbedret menneskers egen produktionskapacitet i tre dimensioner:

- Webbet forbedrer individers mulighed for at gøre mere for og af dem selv.
- Webbet forbedrer individers mulighed for lave mere i løse fællesskaber med andre, uden at være bundet af, at skulle organisere deres forhold gennem et prissystem eller i en traditionel hierarkisk model af social eller økonomisk organisation.
- Webbet har forbedret individers mulighed for at producere mere i en organisation, der operer uden for den kommercielle sfære.

[Benkler 2006]

Dermed skal forstås, at informationsteknologien har været med til at ændre samfundet, eftersom individer i langt højere grad er blevet uafhængige, informationsproducerende og velinformede væsner. Samtidig har webbet været

med til at give individet en mulighed for at ytre sig i et omfang, som det ikke i tidligere var muligt, hvilket giver anledning til en diskussion om, om det automatiserede individ er blevet tildelt en større *magt* i samfundet qua webbet og dets Web 2.0-mekanismer. Dertil kan det derfor også diskuteres, om webbet har en demokratiserende effekt, hvilket vi netop vil komme ind på i afsnit 5.

Som et eksempel på dette vil vi kort perspektivere til de sociale teknologiers rolle i *'Det arabiske forår'*. Der synes, at kunne påvises visse sammenligningspunkter til revolutionen i Mellemøsten i foråret 2011 og til den nye samfundsorden, som Benkler mener, internettet har bragt med sig. En revolution som - kort gengivet - tog fart, da en frugthandler i Tunesien valgte at sætte ild til sig selv, efter politiet havde konfiskeret hans frugtbod. Dette selvmord fik en stor del af den tunesiske befolkning til at gå i oprør over en række utilfredsheder med udgangspunkt i "... *høj arbejdsløshed, prisstigninger på mad, korrupsion, mangel på ytringsfrihed og generel ringe levevilkår for befolkningen*"¹⁹. Det interessante i denne sammenhæng er, at det især var ved hjælp af informationsteknologi, blandt andet sociale medier som Twitter og Facebook, at de revolutionære tanker spredte sig fra Tunesien til Egypten, hvor folk via disse platforme arrangerede masse møder og demonstrationer. Sociale teknologier blev således ikke blot anvendt til at sprede information på tværs af landegrænser, men også som samarbejds- og organiseringsteknologier. Vi er klar over, at der til stadighed bliver diskuteret, i hvilket omfang sociale teknologier egentlig påvirkede disse revolutioner. Vi mener dog, at det bedste argument for, at de spillede en fremtrædende rolle, skal ses i det faktum, at den Egyptiske regering den 27. januar 2011 midt i oprøret beordrede en total nedlæggelse af internetforbindelsen i landet, hvor Egypten; "... *a population of 80 million, including 23 million Internet users - vanished from the Internet*" [Aben et. al 2011: 1]. Regeringen havde nogle dage forinden lukket for adgangen til Twitter, og ifølge Aben et. al. (2011), var denne lukning af borgernes adgang til internettet kun yderligere med til at forcere oprørernes vrede. Det interessante i denne sammenhæng var yderligere, at den egyptiske regering udadtil aldrig indrømmede en lukning af forbindelsen til de sociale medier, mens eksempelvis Facebooks administratorer kunne måle en signifikant nedgang i borgernes aktivitet på disse platforme i dagene op til den totale nedlæggelse af internettet²⁰. Skonklusionen kun kunne være, at den Egyptiske regering i første omgang, forsøgte at lukke for adgangen til disse medier, rig om bekendt endte revolutionen i Egypten med, at den daværende præsident Hosni Mubarak måtte fratræde sig den magt, han havde siddet på i over 30 år. I øvrigt så disse borgeroprør sig gentaget i blandt andet Libyen, hvor regeringen ligeledes valgte at lukke for adgangen til internettet [Aben et. al. 2011].

19 <http://nyhederne.tv2.dk/article.php/id-36891679:overblik-uroligheder-i-mellem%C3%B8sten.html>

20 <http://www.reuters.com/article/2011/01/27/facebook-egypt-idUSN2727880720110127>

Denne korte perspektivering underbygger på sin vis Benklers udsagn om, at internettet og webbet skal anerkendes som skelsættende at have ændret ved individets mulighed for at udfordre de etablerede institutioner, og dermed anses som en hovedfaktor for samfundsudviklingen. Dette giver anledning til en skepsis over for Becks postulat om, at individet til en vis grad er underlagt de etablerede institutioner. Det kan diskuteres, i hvilket omfang webbet giver mennesket mulighed for at frigøre sig fra de etablerede institutioner, eftersom det er vigtigt at forstå, at der var mange faktorer som spillede ind i forhold til den mellemøstlige revolution. Tidligere har revolutioner fundet sted, hvor internettet naturligvis ikke har spillet nogen rolle, men det centrale for det omtalte mellemøstseksempel er, at netop internettet gav befolkningen *mulighed* for at ytre dens holdninger og utilfredshed og desuden organisere sig i forbindelse med demonstrationer. Samtidig kan det dog udledes at lukningen af internettet ikke kunne stoppe borgerne, hvorfor sociale teknologier endnu engang blot må ses som en facilitator af borgernes ytrings- og organiseringsønsker, og ikke som den altafgørende mekanisme. På samme måde, mener vi, som beskrevet i afhandlingens indledning, at sociale teknologier når de appliceres i organisationer, i høj grad blot vil afspejle eksisterende tilstande i organisationen. Denne iagttagelse vil også gøre sig gældende i organisatorisk øjemed, som vi beskæftiger os med i afsnit 5.

På vej mod nye organisationsformer

Benkler er dog ikke blot optaget af, at mennesker har fået disse mange nye muligheder, eller hvordan de har fået dem. Han finder det også interessant, at flere individer rent faktisk benytter sig af disse muligheder, og eksempelvis vælger at indgå i online fællesskaber, for at samarbejde omkring forskellige projekter uden nogen form for økonomisk incitament. Han beskriver således nye online samarbejdsformer inden for begreber som *Peer-to-Peer Sharing*, *Peer Production*, *Co-Authorship* og *Open Source* ud fra et økonomiteoretisk perspektiv. Her betragter han disse nye interessebaserede motivationssamarbejdsformer som en stor konkurrent til en stor del af de etablerede organisationer;

“At the heart of the economic engine, of the world’s most advanced economies, we are beginning to notice a persistent and quite amazing phenomenon. A new model of production has taken root; one that should not be there, at least according to our most widely held beliefs about economic behavior. It should not, the intuitions of the late-twentieth-century American would say, be the case that thousands of volunteers will come together to collaborate on a complex economic project. It certainly should not be that these volunteers will beat the largest and best-financed business enterprises in the world at their own game.

And yet, this is precisely what is happening in the software world.”

[Benkler 2006: s. 59]

Den nye produktionsmodel, som Benkler refererer til, er således en model, som går igen i flere succesfulde online samarbejdsfællesskaber, og som ifølge Benkler er den største og mest overraskende lektie, webbet har givet os om samarbejde og produktion; nemlig at en helt åben og fri samarbejdsplatform, hvor alle kan bidrage, redigere, deltage og diskutere uden for meget vedligeholdelse, indgriben og styring af formelle ledere kan fungere og endda frembringe bedre slutresultater end de etablerede organisationer. Denne produktionsmodel ser vi eksempelvis benyttet på verdens største online encyklopædi, Wikipedia, som konkurrerer på lige fod med – eller måske endda overgår – professionelt producerede encyklopædier [Benkler 2006]. Som vi beskrev i afhandlingens indledning, har denne flade arkitektur netop været grundtanken bag World Wide Web fra dets begyndelse, som netop blev skabt som en platform, hvor alle kan bidrage og skabe hypertexter. En online webplatform som Wikipedia bygger derfor på nogenlunde samme metodologi, hvor man dog har udvalgt en række moderatorer til at opretholde en standard for indlæg, men med en ramme hvor brugernes frivillige bidrag af information udgør encyklopædierne – encyklopædien er altså afhængig af brugernes viden, som de omsætter til information for andre. Det er netop i et sådant tilfælde, at der kan blive tale om igangsættelse af en decideret videnspiral, hvor viden ekspliciteres, bliver til information for andre, hvorefter viden skabes i individers aktive fortolkning af informationen, hvortil den eksisterende information kan redigeres konstant, idet oplysninger på Wikipedia aldrig anses som 'afsluttet' eller statiske men derimod dynamiske. I Wikipedias tilfælde udgøres organisationsniveauet desuden af løst forbundne individer, med afsæt i et fælles formål om at skabe et redigerbart opslagsværk.

Netop denne nye frivillige og interessebaserede arbejdsform i åbne miljøer ser Benkler som en stor udfordring for mange af de store kommercielle organisationer, eftersom både innovations- og motivationsniveauet er særdeles højt.

4.4 Opsamling og diskussion

Vi har netop beskrevet en række samfundsteoretiske syn på individet, dets muligheder og dets forhold til viden og sociale teknologier i vores samfund for at stille dem i relief til den vidensamfundsdiskurs, vi præsenterede i indledningen til dette speciale. Hvad enten vi tager udgangspunkt i diskursen om vidensamfundet eller teorierne om det senmoderne samfund, risikosamfundet eller netværksinformationsøkonomien, så anerkender alle, at der er sket et skifte, hvor individet er blevet frigjort fra tidligere tiders rammer og normer. Men hvor vidensamfundsdiskursen italesætter et nærmest opportunistisk fokus på vigtigheden af, at viden bliver delt og betragtet som værdiskabende ressource, bidrager de gennemgåede teorier med et mere nuanceret indblik i, hvilke mekanismer der er i spil i vores samtid for både individer og organisationer.

Giddens har med sin udlægning af det senmoderne samfund især fokus på, hvordan en række aftraditionaliseringsmekanismer, heriblandt adskillelsen af tid og rum - som blandt andet kan knyttes til den informationsteknologiske udvikling - har givet individet en større valgfrihed, som det aktivt og reflekterende benytter. Mens Giddens betoner, at dette ikke er uden risiko, er det især Beck der, i form af risikosamfundsdiskursen, etablerer et mere pessimistisk fokus på, hvad aftraditionaliseringen betyder for det enkelte individ i kraft af de mange risici, der medfølger individets 'frigørelse' fra traditionerne og normerne. Beck anlægger samtidig et fokus på, at individualiseringen ikke er noget, individet vælger, men derimod er underlagt. Centralt for begge teorier er, at individets frigørelse har affødt en øget refleksivitet hos individet, da det konstant udvikler sin viden og indhenter information, for bedst muligt at kunne navigere og træffe valg i et komplekst og risikofyldt samfund. Yderligere betones at individet i stigende grad benytter sig af ekspertsystemer, som de må have tillid til. Disse ekspertsystemer (organisationer) må samtidig konstant udvikle sin *ekspertviden*, for at forblive eksperter, og desuden for selv at manøvrere og gøre sig gældende i et omskifteligt og konkurrencepræget marked.

Benkler tager udgangspunkt i de samme tendenser, men beskriver yderligere hvordan udviklingen af webbet har givet helt nye vilkår for individet og dets muligheder. Han beskriver ligesom Giddens og Beck, at information og viden er centrale faktorer i forhold til individets og organisationers ageren, og fokuserer på, hvordan webbet har ændret håndtering og organisering af viden og information ved først og fremmest at have gjort information konstant tilgængeligt for dets brugere. Samtidig er webbets information i større omfang blevet åben for redigering, kommentering og input fra brugerne. På den måde kan man sige, at information på webbet er gået fra statisk information i en klassisk epistemologisk forståelse til processuel videnskabelse i en mere pragmatisk epistemologisk forståelse. Denne tendens finder vi altså interessant i forhold til vores tidligere skrevne afsnit om viden, og vi tolker, at dette er en essentiel ændring, hvis en organisation ønsker at implementere Web 2.0-mekanismer internt i organisationen. Webbets udvikling har altså været med til at give brugerne mulighed for at skabe og distribuere viden og information uden nogen form for restriktioner fra magthavere. Webbet kan derfor siges at have haft en art demokratiserende effekt - en iagttagelse vi vil diskutere og nuancere i afsnit 5.

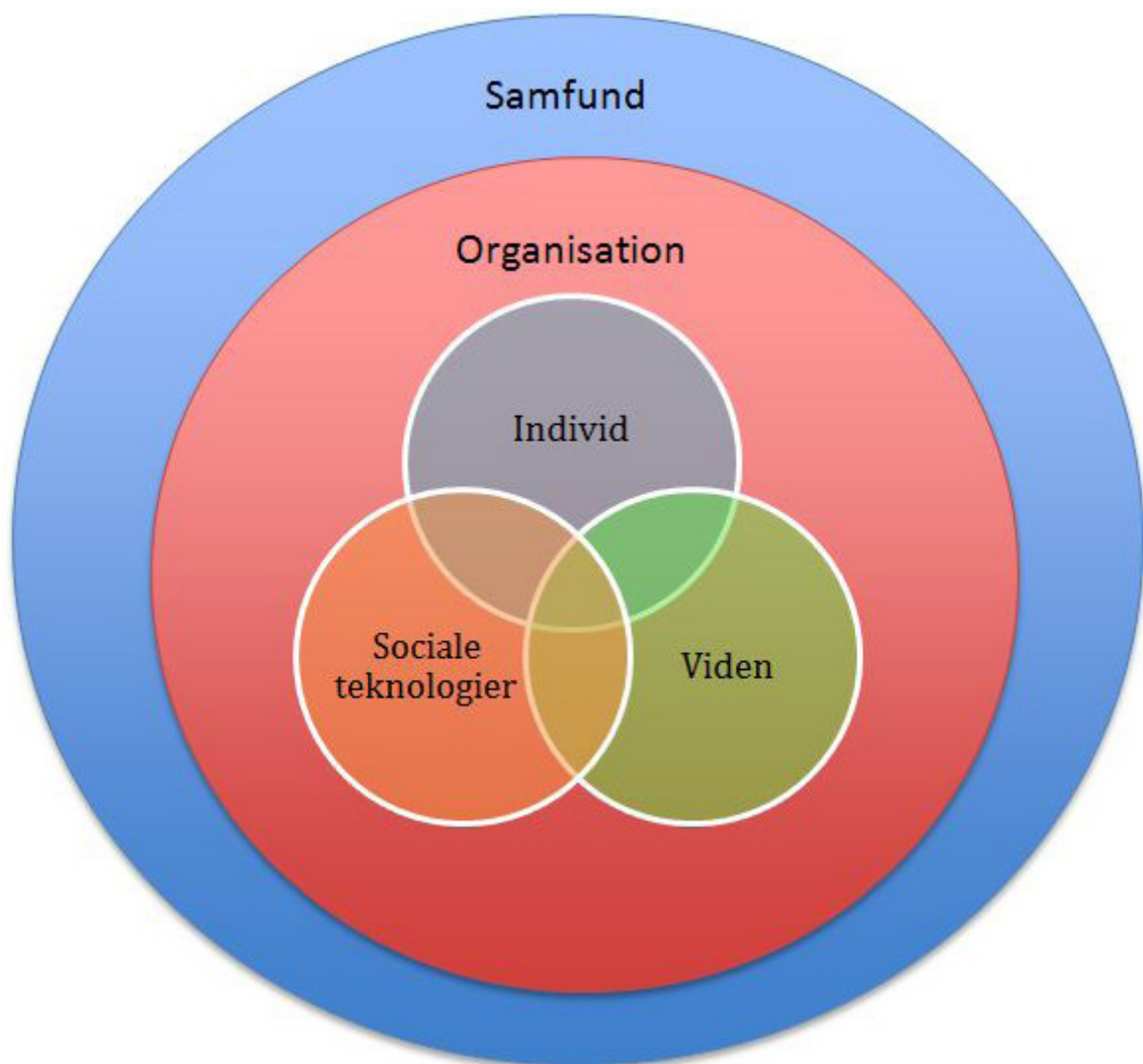
Det sociale web er ikke blot kommet til verden på baggrund af en teknologisk udvikling, men i høj grad også på baggrund af en række samfundsmæssige udviklingsmekanismer. Vi mener, at samme tendenser gør sig gældende i en organisatorisk kontekst, hvormed forudsætninger for en informationsdelings- og videnskabelseskultur bør være til stede, før en eller flere sociale teknologier kan og vil facilitere dette. Vi ser derfor mange gode argumenter

for, hvorfor de sociale teknologier bør tages i brug i diverse organisationer, men vi ser samtidig en del problemstillinger i forhold til, hvilke forhold der skal tages højde for i implementeringen, da vi opfatter, som beskrevet i afhandlingens problemfelt, at organisationskontekster ikke nødvendigvis til fulde kan sidestilles med individets brug af sociale teknologier i den netop beskrevne samfundsmæssige kontekst. Hvilke forhold vi mener, der skal tages højde for, vil vi således uddybe i det næste afsnit, hvor vi vil begive os ind på feltet 'Enterprise 2.0'; sociale teknologier i intern organisationskontekst.

*"It's all about losing control."
- Andrew McAfee 2009*

5. Organisatorisk kontekst – Enterprise 2.0

Vi vil i dette afsnit indlede et konkret fokus på Web 2.0 og sociale teknologier i organisatorisk kontekst – med andre ord Enterprise 2.0. Her vil vi igen vurdere forholdene mellem individ, viden og social teknologi, men denne gang hovedsageligt i en organisatorisk kontekst, hvor vi dog vil basere en mængde af vores iagttagelser på vores netop gennemgåede samfundskontekstuelle indblik. Dette gør vi med en bevidsthed om, at organisation som kontekst stadig vil være en del af den samfundsmæssige kontekst, vi netop har beskrevet. Dette illustreres nedenfor i figuren, hvor den røde 'sfære', organisationskonteksten, markerer vores nuværende fokus, men stadig indgår i en samfunds-kontekst.



Figur 7: Organisatorisk kontekst

Som Enterprise 2.0-terminen hentyder til, omhandler feltet brugen af Web 2.0-teknologier internt i organisationer, hvilket McAfee beskriver som følgende;

"Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms by organizations in pursuit of their goals."
[McAfee 2009: 73]

I denne definition gør McAfee det klart, at det afgørende aspekt er de nye Web 2.0-teknologier, hvormed Enterprise 2.0 først og fremmest må anses som nye tilgange til at nå organisationers målsætninger. Begrebet 'emergent social software platforms' vender vil tilbage til senere i afsnittet. Af citatet fremgår et fokus på organisationers brug af sociale teknologier, hvor vi mener, at der er behov for en udvidet baggrunds- og kontekstsmæssig forståelse for indførslen af disse teknologier i organisationerne.

Her vil vores forudgående fokus på Web 2.0 i samfundskontekst medvirke til en bedre og grundlæggende forståelse for de mekanismer, man ønsker at overføre til organisationen. Dertil vil vi i dette organisatorisk kontekstuelle afsnit tilføje nye begreber og forståelser til feltet, hvor vi foretager vurderinger af, i hvor høj grad sociale teknologier kan indføres og uden videre skabe nye kår for informationsdeling og videnskabelse. Dette gør vi med udgangspunkt i en diskussion om, hvorvidt sociale teknologier overhovedet kan siges at have en så demokratiserende effekt, som vi tidligere har set antydninger på i denne afhandling, og hvad det i så fald betyder for organisationers bestræbelser på at skabe informationsdeling og videnskabelse. I forlængelse heraf vil vi diskutere, hvordan bestemte organisations- og kommunikationsforståelser er altafgørende for en succesfuld implementering af sociale teknologier i den interne organisationskommunikation med henblik på informationsdeling og videnskabelse.

5.1 Web 2.0 og demokratisering

Vi har op til flere gange i denne afhandling beskrevet, hvordan webbet med overgangen til Web 2.0 umiddelbart synes at have en demokratiserende effekt. Vi vil i dette afsnit diskutere, hvorvidt dette reelt er tilfældet, eller om webbets egenskaber tillægges større potentiale, end det egentlig bør tillægges. Vi vil se på feltet med udgangspunkt i forståelser af, hvordan kommunikations- og informationsflowet fungerer i Web 2.0-regi. Dette vil vi gøre for at undersøge, hvilken betydning det i så fald vil have for en organisation, hvis de ønsker at overføre Web 2.0-mekanismer til deres praksis.

Anledningen til at nævne demokratisering i forbindelse med Web 2.0's fremkomst skal især ses i lyset af udviklingen, hvor webbets aktører er gået fra at være *modtagere* til *deltagere* i og *skabere* af information, hvorfor der blandt

andet argumenteres for, at ytringsfriheden har fået bedre kår, eftersom der nu findes en platform, hvor alle kan komme til orde. Yderligere beskriver Benkler (2006), hvordan webbet skaber en øget tilgængelighed til information, hvormed individet har fået en bedre mulighed for at blive oplyst, og information og viden ikke er forbeholdt 'de få'. Den tidligere perspektivering til det arabiske forår, er dertil også et eksempel, som ofte bliver taget i brug til argumentation for, hvordan webbets udvikling har medført en demokratiserende udvikling, og i sig selv giver anledning til at påpege, at webbet er blevet demokratiseret.

Der kan dog stilles spørgsmålstegn ved, hvorvidt webbet kan leve op til denne italesættelse af at være demokratiseret og yderligere katalysere demokratiske forhold. Dette gør vi for at skabe en forståelse for, hvilken rolle sociale teknologier reelt set kan og bør forventes at spille ved indførelse i en organisation til intern kommunikation. Som vi vil påpege, i løbet af denne gennemgang, vurderer vi, at det er en fejlslutning, at sociale teknologier partout resulterer i mere demokratiske tilstande i organisationen.

I vores begrebsforståelse for sociale teknologier tog vi udgangspunkt i Solis' definition på sociale medier;

“Social Media is the democratization of information, transforming people from content readers into publishers. It is the shift from a broadcast mechanism, one-to-many, to a many-to-many model, rooted in conversations between authors, people, and peers.”²¹

Heri bliver den demokratiserende effekt nævnt i forhold til den måde, hvorpå brugerne ikke længere er informationskonsumenter men udgivere af information i mange-til-mange-modellen. Der kan dermed argumenteres for, at brugerne med denne nye rolle har fået mere *magt* på webbet, eftersom de har mulighed for at udtrykke sig i en offentlig sfære.

Et kritikpunkt af dette syn på demokratiseringen af information finder man ofte inden for termer som '*information overload*' eller '*Babel objection*'. '*Information overload*' er et perspektiv, som ofte træder frem, når folk forholder sig kritisk til den nye konstante tilgængelighed og forøgelse af information, som webbet i form af Web 2.0 muliggør. Termen tillægges flere forskellige betydninger, men et af de mest dystopiske perspektiver italesætter Nicholas Carr (2010), når han forklarer, at individet med webbet bliver bombarderet med information, som det skal forholde sig til. Dette, forklarer han, ændrer vores hjernestruktur, og gør os til mere overfladiske personer, eftersom den konstante higen efter nyeste information gør os ude af stand til at fordybe os [Carr 2010].

²¹ <http://www.briansolis.com/2010/01/defining-social-media-the-saga-continues/>

Med udgangspunkt i vores teknologiforståelse beskrevet i afsnit 3.3, vil vi mene, at Carr tillægger webbet som teknologi for stor indflydelse. Vi mener, blandt andet at hans hypoteser er et udtryk for, at han i sine studier ikke tager højde for de omkringliggende faktorer for brugen af webteknologi. Vi vil ikke gå yderligere i dybden med Carrs dystopiske perspektiver, men dog fastholde, at tanken om 'information overload' er interessant i den optik, at det refleksive individ forstås konstant at opsøge information for at udvikle sin viden. Det kan derfor virke som en oplagt fremstilling, at det tidligere beskrevne skifte fra den industrielle informationsøkonomi til den nye netværkinformationsøkonomi, har bevirket, at det refleksive individ er blevet udfordret med et uendeligt udvalg af information. Ifølge Clay Shirky²² er det dog mere relevant at tale om '*information filtering*', hvilket altså handler om at undersøge, hvordan webbets brugere *filtrerer* den enorme mængde tilgængelige information. Netop i denne sammenhæng er det derfor interessant, at se på McAfees beskrivelse af emergens;

"Emergens is the appearance of of global structure as the result of local interactions."
[McAfee 2009: 66]

McAfee (2009) forklarer, at en vigtig forskel på Web 1.0 og Web 2.0, ud over fremkomsten af sociale teknologier, omhandler måden, hvorpå man er begyndt at strukturere webbets indhold – eller rettere har udarbejdet mekanismer, som kan lade allerede eksisterende strukturer stå frem. Det bedste eksempel er søgemaskinen Google, hvis grundlæggere vurderede, at webbet ikke er en samling ustrukturerede hypertextdokumenter, men derimod er yderst struktureret i den forstand, at brugere linker frem og tilbage mellem de websider, som de individuelt tolker, er brugbare. På baggrund heraf sorterer Google - kort fortalt - websider ud fra sidetitel, bestemte ord som er gennemgående i websidens indhold og så videre, mens de rangerer websider ud fra, hvor mange indgående links disse websider har fra andre websider [McAfee 2009]. Umiddelbart effektivt kan man dermed finde frem til de mest relevante websider for bestemte søgeord, ved at lade de websider, som flest brugere linker til, stå øverst i et søgeresultat. En lignende mekanisme opererer Web 2.0 bogmærkesider som eksempelvis Delicious med, da man har fundet ud af, at man ved at lade brugerne selv finde på emneord eller *tags*, kan udlede bestemte strukturer i disse tags. Brugerne har nemlig en tendens til at benytte de samme ord som tags, når de skal beskrive websider, som de har bogmærket [McAfee 2009]. Denne nye måde at lade brugerne lave tags løbende, i stedet for at en autoritet definerer dem på forhånd, beskriver McAfee som en overgang fra "*taxonomy*" til "*folksonomy*" [McAfee 2009: 68], og han beskriver det som en nødvendighed i et kommunikationsmiljø, hvor webbets indhold ændrer sig konstant. På denne måde virker folks individu-

²² <http://www.youtube.com/watch?v=LabqejEQQyI> - Shirkys keynote fra "Web 2.0 Expo" 2008.

elle handlinger altså til at danne mønstre i webbets indhold, som bestemte mekanismer og algoritmer kan finde frem. Emergenens er derfor et af de mest karakteristiske fænomener ved Web 2.0, da man ved netop ikke at styre brugerne til eksempelvis at skrive specifikke metatags eller tags, men derimod lade brugerne bestemme disse på autonom vis, kan bruge deres individuelle handlinger til at sortere og skabe struktur i webbets indhold. En vigtig pointe er derfor, at webbet er emergent, fordi man lader en stor mængde forskellige autonome individbaseret handlinger tage sted, og netop ikke begrænser folk eller prøver at bestemme over dem. Disse mekanismer udnytter derfor det store antal brugere og brugernes individuelle handlinger, hvilket står i kontrast til den måde mange intranets fungerer på i organisationer nu til dags, da de typisk bliver styret af én eller få personer [McAfee 2009]. I organisationer, hvor information og viden ligesom i samfundet er i konstant udvikling, kan det derfor være interessant, om man kunne benytte lignende mekanismer til at lade mønstre og strukturer i medarbejdernes interaktioner stå frem.

Denne emergens mekanisme er dog samtidig med til at reducere webbet som en helt åben platform, da en kritik af denne filtreringsmekanismemekanisme kan gå på, at brugerne kommer til at linke til de samme sider, hvilket gør, at nye websider eller mindre populære websider har svært ved at komme frem i søgeresultaterne, hvormed de på sin vis forsvinder helt fra webbets overflade. På webbet kan dette siges at være en problematik, mens vi dog mener, at det i en organisation kan være med til at 'rydde op' i store mængder information.

En anden kritik - '*Babel objection*'-princippet - omhandler, hvordan vi alle er blevet *publishers* altså udgivere af information, hvor problematikken baserer sig på, at når alle kan ytre sig, så kan ingen blive hørt [Benkler 2006]. Med en broadcasting-mekanisme i mange-til-mange-modellen kan dette derfor siges at være en problematik, der trækker 'brodden' lidt ud af forståelsen om bedre kår for ytringsfrihed på webbet. Benkler beskriver i tæt relation hertil, at alle rigtigt nok kan ytre sig, men at dette ikke er ensbetydende med, at de bliver hørt;

"When everyone can speak, the central point of failure becomes the capacity to be heard - who listens to whom, and how that question is decided. Speaking in a medium that no one will actually hear with any reasonable likelihood may be psychologically satisfying, but it is not a move in a political conversation."
[Benkler 2006: 238]

Benkler forklarer altså, at når brugerne ytrer sig på webbet, så kan der forekomme en psykologisk tilfredshed, men hvis de ikke bliver hørt, så kan det ikke ses som et skridt imod en højere grad af demokratiske tilstande.

Yderligere er det med netværksinformationsøkonomien som sagt blevet gratis at producere indhold på nettet, hvilket gør, at ingen økonomisk logik, sørger for kvaliteten i det producerede indhold. I forhold til filtrering af information, vælger brugere derfor ofte at besøge de samme hjemmesider [Benkler 2006]. Dette medfører så en anden konsekvens; nemlig at nettet bliver knapt så decentraliseret som det ofte bliver fremstillet, eftersom det stort set er de samme websider, brugerne besøger. Og dermed kommer nettet på mange måder til at minde om de traditionelle massemedier;

“... a tiny number of sites are highly linked, the vast majority of “speakers” are not heard, and the democratic potential of the Internet is lost.”
[Benkler 2006: 238]

På baggrund af dette mener vi, at nettet på mange måder giver individet i det senmoderne samfund en stor mængde muligheder for at tilgå og skabe information og viden, men at man ud fra et kritisk perspektiv med god grund kan *betvivle*, hvorvidt internettet *egentlig* bærer det enorme potentiale til at være demokratiserende, som mange italesætter. Ifølge Benkler glemmer man dog i mange af disse kritikpunkter, at man ikke kan kigge isoleret på nettet for at forstå udviklingen. Derimod må man sammenligne det nuværende web med de medier, som tidligere har været til rådighed for individet, hvormed han mener, at nettet alligevel bærer et potentiale, som vi ikke har set før. Vi mener derfor, at det forekommer utopisk at fremstille nettet som værende ubestridt demokratisk og hertil afføde demokratiske tilstande. Vi vurderer derimod, at det er mere retvisende at betragte nettet som værende partcipatorisk, eftersom mange websider opfordrer til og er afhængige af brugerskab indhold, hvorfor deltagelse altid er en mulighed, men dog ikke ensbetydende med, at man bliver hørt.

Vi mener altså at, sociale teknologier er baseret på en *participatorisk grundtanke* og i deres funktion opfordrer til partcipatorisk interaktion. Det er i forlængelse af denne opfattelse, snarere end i den demokrati-orienterede mistolkning, at vi i næste afsnit vil tage afsæt i, hvad dette betyder for applicering af sociale teknologier i intern organisationskommunikation.

5.2 Fra kommunikationskanaler til kommunikationsplatforme

Et kendt citat fra den tidligere amerikanske journalist A.J. Lieblings lyder *“Freedom of the press is limited to those who own one”* [McAfee 2009: 48], og netop med udbredelsen af Facebook, Twitter, YouTube og så videre, har folk fået let anvendelige og gratis platforme, hvor de rent faktisk *har* frihed til at udtrykke sig. McAfee (2009) gør derfor opmærksom på, at det nye ved nettet - og det som organisationer kan være interesserede i at replikere - er overgangen fra kommunikationskanaler til kommunikationsplatforme. Det er altså skiftet fra lukkede kommunikationskanaler som email og chat, til åbne

kommunikationsplatforme som Twitter og Facebook, der åbner en række muligheder. Først og fremmest er platformene altså partcipatoriske, hvilket vil sige, at al kommunikation og dialog må betragtes som offentlig og frit tilgængelig for andre brugere, og er samtidig åben for andre brugeres input. Et godt eksempel på en sådan platform, er mikroblogging-sitet Twitter, der lader sine brugere broadcaste små beskeder – maks 140 anslag – til hvem som helst der skulle have lyst til at læse dem [McAfee 2009]. Brugerne følger simpelthen opdateringer fra de personer, de har lyst til at følge, og hvis to brugere skriver beskeder til hinanden, er det altså synligt for alle. Derudover er der på langt de fleste websider blevet integreret en kommentarfunktion, hvilket betyder, at brugerne nu har mulighed for at stille spørgsmålstejn, kritisere, tilkendegive holdninger og skrive kommentarer til alt, hvad de læser²³.

Hvis organisationer vil replikere disse teknologier, og ønsker at kommunikere og samarbejde på platforme fremfor via kanaler, må de derfor forstå, at man i samme ombæring nødvendigvis må åbne op for og gennemsigtiggøre informations- og kommunikationsstrømme, hvormed samtlige af organisationens ansatte mere end nogensinde vil kunne give udtryk for holdninger, iagttagelser, og sætte spørgsmålstejn ved og kommentere beslutninger og holdninger. For en 'lukket' bureaukratisk top-down-organisation vil det derfor være problematisk at tage disse teknologier til sig, da det i så fald vil kræve en total omstilling af den kommunikative organisatoriske praksis, da denne organisationskommunikationsform ikke harmonerer med den form for partcipatorisk interaktion, de sociale teknologier opfordrer til.

"The new social software platforms are a bureaucrat's worst nightmare because they remove his ability to filter information, or control its flow."

[McAfee 2009: 164]

Som sagt mener vi, at det er en fejltolkning, at webbet er demokratiseret og har en demokratiserende effekt, som det ofte bliver italesat. Brugerne kan ganske vist ytre sig, men de bliver ikke nødvendigvis hørt. Vi mener som sagt i stedet, at det er mere reelt at anerkende, at webbets brugere har indtaget en partcipatorisk rolle, eller i hvert fald har fået en større mulighed end nogensinde før for at ytre sig. Hvis organisationer til fulde ønsker at replikere Web 2.0-mekanismer, må de derfor være klar til netop at give medarbejderne 'en stemme', eftersom information og kommunikation foregår på åbne platforme, hvor alle til en vis grad vil kunne deltage, redigere og debattere.

Dog mener vi, at den interne kommunikationskultur i en organisation kan hæmme, at medarbejderne debatterer og bidrager med kritiske input. Netop i kommunikationskulturen mener vi altså, at den centrale forskel på bruger-

²³ Dog kan denne optik anfægtes, idet administratorer på websider stadig har mulighed for censur ved at redigere, fremhæve eller slette kommentarer.

ne af webbet i den offentlige sfære og i en intern organisationspraksis ligger. Som beskrevet tidligere, har samfundet gennemgået en udvikling over mere end et århundrede, hvor individet er blevet mere autonomiseret og reflekterende. Denne overgang har medført, at individet har en større frihed i samfundet generelt, men i en organisationspraksis kan det betvivles, hvorvidt de samme grundlæggende processer har fundet sted, eller vil gøre det per automatik ved indførslen af sociale teknologier i intern kommunikation.

Med udgangspunkt i disse observationer, vil vi i næste afsnit beskrive, hvordan den *ideelle* organisation ser ud, hvis den vil efterleve den åbne og partipatoriske tankegang vedrørende kommunikation og informationsdeling, som sociale teknologier opfordrer til, hvis organisationen ønsker at indføre sociale teknologier i den interne kommunikation.

5.3 Mod en partipativ organisation

Indførslen af sociale teknologier til at facilitere intern kommunikation i organisationen må nødvendigvis være et ønske om at skabe anderledes kår for kommunikation og herunder informationsdeling og videnskabelse, som vi berørte ovenfor. I en organisation må målet derfor unægteligt være en stor og bred deltagelse i informationsdelingen og videnskabelsen blandt medarbejderne, som også vidensamfundsdiskursen understreger vigtigheden af. Dette har ikke udelukkende noget med teknologi at gøre, hvilket vidensamfundsdiskursen understreger, og som nedenstående citat 'sætter på spidsen';

"Knowledge has become the key to success. It is simply too valuable a resource to be left to chance. Companies need to understand precisely what knowledge will give them a competitive advantage. They need to keep this knowledge on the cutting edge, deploy it, leverage it in operations, and spread it across the organization."

[Wenger et. al. 2002: 6]

Organisationen der forstår dette, må ligeledes forstå, at den organisatoriske viden nødvendigvis må udvikles blandt de ansatte, hvorfor de ansattes viden bliver organisationens vigtigste ressource.

En sådan form for organisation kan benævnes som værende en '*partipativ organisation*'. I en sådan organisationstype anses medarbejderen som et menneske og en tænkende ressource, der bidrager til udvikling – meget lig vores tankegang om det partipatoriske web, som vi beskrev ovenfor. Den partipative organisation anser altså ikke medarbejderen som - metaforisk set - et tandhjul i en maskine [Aggerholm et al. 2009]. Den partipative organisation er med andre ord den diametrale modsætning til industrisamfundets typiske organisationstype, der er kendetegnet ved scientific management, som vi kort berørte i afhandlingens indledning. Kendetegnende for en partipati-

participativ organisation er, at den interne kommunikationsretning både er horisontal, vertikal og tværgående, hvor den kommunikative praksis både vedrører arbejdsopgaver og diverse processer og praksisser såvel som diverse sociale anliggender og relationer. Denne tilstand er den participatoriske organisations ideelle tilstand, og beskrives som *"det åbne perspektiv"* [Aggerholm et al. 2009: 137]. Vi finder her belæg for at påpege, at den form for organisation, vidensamfundsdiskursen opportunistisk higer efter, kan kendetegnes som en participativ organisation, da mennesket som medarbejder her synes at gives gunstige kår for at dele information og skabe viden, som ifølge vidensamfundsdiskursen er vejen til værdi og overlevelse for organisationer.

Netop den participative organisation synes at forstå og understøtte viden som en proces, idet der i organisationstypens form for kommunikation ikke er fokus på at

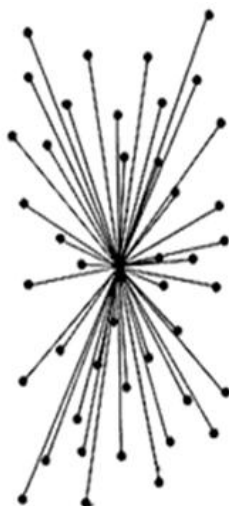
"... 'bære budskaber' eller semantiske enheder frem og tilbage mellem en afsender og en modtager, der 'pakker ud og ind', men på, hvordan de implicerede aktører skaber eller ikke skaber forskellige former for mening med udgangspunkt i alt, der kan opfattes som tegn, der kan gøres til genstand for fortolkning, altså ikke kun de intenderede og planlagte budskaber, der aldrig er selvfortolkende. Mennesket er et meningsskabende dyr."

[Aggerholm et al., 2009: 28]

Kommunikation i en participatorisk organisation anses altså som en åben proces, hvor information fortolkes og mening (i vores optik *viden*) skabes, idet mennesket er et tænkende væsen. Dette kan sidestilles med tidligere nævnte processuelle opfattelse af viden, og af at viden opstår i subjektets interaktion med et objekt, der forsøges forstået.

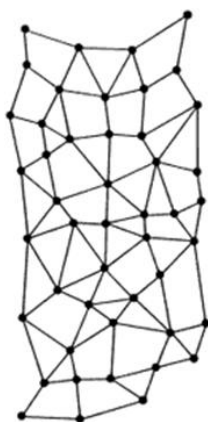
En participatorisk organisation, der benytter sig af sociale teknologier til en bred og åben intern kommunikation til skabelse af viden, og hvor kommunikationen ikke udgår fra ét centrum men frit fra organisationens mange medarbejdere og i alle retninger, kan anskueliggøres med udgangspunkt i Paul Barans tanker fra 1964 om kommunikationsnetværk. Som ansat i den amerikanske tænketank RAND, italesatte han vigtigheden i at afskaffe en centraliseret kommunikationsstruktur. Denne tanke udsprang i en tid hvor frygten og faren for atomkrig var overhængende, og hvor der var behov for innovativ tænkning for at optimere kommunikationen i sådanne kritiske situationer.

Her formulerede Baran, at der var behov for en anderledes kommunikationsstruktur, der ikke sattes ud af spil, så snart strukturens eneste central blev fjernet. Denne sårbare struktur kan anskueliggøres som et 'centraliseret netværk';



Figur 8: Centraliseret netværk [Nørretranders 2007: 130]

Fjernes den eneste central i netværksstrukturen umuliggøres al kommunikation i netværket. Barans løsning på dette problem formulerede han i form af det distribuerede netværk, som vi tidligere kort har nævnt. Ved et distribueret netværk forstås et netværk, hvor kommunikationen ikke udgår fra ét centrum som i den centraliserede model, men snarere består af en mængde 'knodepunkter', i form af hver enkelt aktør, og hvor alle aktører er forbundet med hinanden [Nørretranders 2007].



Figur 9: Distribueret netværk [Nørretranders 2007: 130]

Som vi har beskrevet tidligere, er det interessante ved denne netværksstruktur, at den udgjorde grundlaget for det netværk, vi i dag kender som internettet, fordi mennesker her er forbundet med hinanden på kryds og tværs og uafhængigt af tid og rum. Netop denne netværksstruktur har derfor altid været en del af internettet og egentlig også platformen WWW, som netop er skabt som en åben og flad platform. Når websider fungerer ved at præsentere statisk information - som det især var kendetegnet ved Web 1.0 - forsvinder det participatoriske element således på platformen. Med overgangen til Web 2.0 og åbne platforme kan den distribuerede netværksstruktur siges at være blevet 'bragt i spil' igen.

Vi mener, at illustrationen af det distribuerede netværk er et godt eksempel på, hvordan den ideelle kommunikationsstruktur i en participativ organisation ser ud. Her kan alle medarbejdere indgå i interaktion med hinanden, information kan deles frit, og viden kan på denne baggrund udvikles uden barrierer på tværs af organisationen. Problematikken opstår dog idet, at der i netværksstrukturen ikke umiddelbart er tale om nogen magtforhold, hvorfor den umiddelbart vil være utopisk uden videre at overføre til en organisatorisk kontekst, hvor et formelt og uformelt hierarki altid vil være til stede [Deetz og McClellan 2009].

Ikke desto mindre kan den participative organisationsform dog siges, at være den ideelle model for organisationer, der higer efter *det* åbne perspektiv gennem indførsel af sociale teknologier. Som vi beskrev tidligere i afhandlingen, har overgangen til Web 2.0 været en proces, som er forløbet gennem en længere udvikling af både teknologi, samfund og individ i en vekselvirkning. For at en lignende udvikling kan finde sted i en organisation, mener vi, at en ledelse nødvendigvis må acceptere, at sociale teknologier i sig selv ikke vil resultere i øget informationsdeling og videnskabelse. Der vil i høj grad være brug for at skabe grundlæggende kommunikations- og organisationstilstande for at nærme sig participatoriske tilstande. Vi vil derfor nu se på, hvordan ledelsens syn på kommunikation vil spille en afgørende rolle for, hvorvidt sociale teknologier kan implementeres succesfuldt – og hvad der i så fald vil kunne betegnes som succesfuldt.

5.4 Organisationskommunikation

Som vi har redegjort for i denne afhandling frem til nu, findes der mange gode grunde til, hvorfor organisationer bør applicere sociale teknologier i den interne kommunikation. Det bedste argument må lyde, at i et konkurrencepræget marked, hvor konstant udvikling af viden kan siges at være det eneste bæredygtige konkurrenceparameter, virker det oplagt for en organisation at lade sine refleksive medarbejdere dele information og skabe ny viden via sådanne teknologier. Netop den forståelse besidder McAfee (2009), idet han

forklarer, at Web 2.0-teknologier og den nye samarbejdsform på disse teknologier, kan hjælpe en hvilken som helst organisation til at nå sine mål.

"... no matter what kind of organization you're part of – young or old, big or small, cutting-edge or mainstream – these new technologies are accessible and appropriate, as are the new approaches to collaboration and interaction that makes use of them."

[McAfee 2009: 13]

Her kommer det altså til udtryk, at der er et potentiale for en hvilken som helst organisation til at implementere sociale teknologier, og på den baggrund kan der argumenteres for, at eftersom teknologierne allerede eksisterer, er det blot metoderne til *implementering* der mangler. For at forstå hvorfor implementeringen er mere kompliceret end som så, vil vi her kaste et blik på, hvordan ledelsens forståelse af kommunikation kan spille en afgørende rolle. På baggrund af Deetz og McClellan (2009) præsenterer vi derfor nedenfor fire forskellige perspektiver på, hvordan en ledelse kan betragte og arbejde med organisationskommunikation, som vi vurderer, har stor indflydelse på, hvordan sociale teknologier vil eller kan blive ibrugtaget i en organisation.

Fire perspektiver på ledelseskommunikation

Grundlæggende kan der tillægges mange forskellige betydninger af, hvad kommunikation i en organisation egentlig handler om, og hvad det er for en størrelse. Ofte bliver kommunikation i en organisation betragtet som en mekanisme blandt mange, hvorfor det typisk bliver anset som eksempelvis et *værktøj* for ledelsen, eller noget marketingafdelingen arbejder med [Deetz og McClellan 2009]. Når vi forholder kommunikation til vidensamfundsdiskursen, så må kommunikation dog betragtes som en central faktor, eftersom vi forstår, at viden bliver skabt i kommunikationen af information.

Ifølge Deetz og McClellan skal kommunikation altid opfattes som en magt-ladet aktivitet, der konstituerer, hvordan en organisation fungerer. Hertil opstiller Deetz og McClellan fire prototypiske og idealistiske måder, hvorpå man kan forstå organisationskommunikation, og forklarer at disse forskellige kommunikationsforståelser, giver anledning til forskellige måder at lede en organisation.

De fire idealistiske kommunikationsforståelser bliver henholdsvis skabt ud fra, hvordan man forstår, at *mening* bliver skabt, og hvilket *motiv* der ligger til grund for interaktion. [Deetz og McClellan 2009]. Her beskrives det, hvordan opfattelsen af *mening*²⁴ kan klassificeres under enten et personcentreret fokus eller et socialkonstruktivistisk fokus. Hvis man anser mening som personcentreret, opfattes mening, som noget der formes individuelt, og kom-

²⁴ Begrebet *mening* skal i denne forbindelse forstås som et udtryk for en given organisatorisk praksis, som definerer bestemte måder at agere på i organisationen.

munikation anses som et middel til at overføre mening fra en person til en anden. Hvis man derimod anlægger et socialkonstruktionistisk syn på mening, opfattes det, at mening opstår i interaktionen, hvormed kommunikation må betragtes som en dialogisk dynamisk proces, som er konstituerende for den organisatoriske praksis. Yderligere inddeles ledelsens *motiv* for interaktion i enten et forsøg på at opnå kontrol eller et forsøg på at opnå fælles forståelse og danne fælles beslutninger. Denne skelnen ses nedenfor i skemaet.

Table 21.1 Four common approaches to communication

Meaning	Motive	
	Strategic Control	Collaborative Mutual Decisions
Person-centered	<p>Strategic Communication Primary interests: Information distribution; persuasion; influence; and compliance gaining Best examples seen in: Campaigns; public relations; advertising</p>	<p>Liberal Democracy Primary interests: Free speech; deliberation; bargaining; representation; due process Best examples seen in: Town hall meetings; legislative and judicial processes</p>
Social Constructionist	<p>Cultural Management Primary Interests: Changing dominant meanings; integration; unobtrusive control; managing hearts, minds and souls Best examples seen in: Culture industries; corporate culture management</p>	<p>Participatory Democracy Primary interests: Assuring all relevant positions are heard; free and open meaning formation; maintenance of pluralism and difference Best examples seen in: Win-win conflict resolution processes; community collaborations</p>

Figur 10: Four common approaches to communication [Deetz og McClellan 2009: 435]

Når Deetz og McClellan her opstiller de fire idealiserede forståelser over for hinanden, er det vigtigt at forstå, at de ikke mener, at der findes én endegyldig og rigtig måde definere en given ledelses kommunikationsforståelse på. Deres formål er derimod at give et overblik over kompleksiteten, som ligger gemt i kritiske kommunikationsstudier.

De fire prototypiske måder at forstå kommunikation på, vil vi nu præsentere hver for sig, og under hvert prototypiske perspektiv vil vi kort beskrive, hvordan et kritisk blik på denne kommunikationsforståelse typisk kan etableres. Dette vil vi benytte til at danne et *framework*, for hvordan man kan forstå, at en ledelses kommunikationsperspektiv vil være afgørende for, om og hvordan sociale teknologier kan implementeres succesfuldt. Dette især med omtanke for, at den participative organisationstype ses som idealet for Enterprise 2.0.

1. Ledelse og strategisk kommunikation

Det første kommunikationsperspektiv omhandler *traditionel ledelse*, som typisk kan associeres med de teorier, hvor medarbejderen ses som et 'tandhjul i produktionsmaskinen'. Her kan blandt andet refereres til teorier som tidligere nævnte *scientific management* (taylorisme), og derudover kan nævnes klassisk ledelse og ledelsesprincipper opbygget omkring bureaukrati. Sådanne teorier omfavner typisk både en personcentreret meningsforståelse og et kontrolmotiv, hvorfor interaktion og kommunikation ses som et middel til at styre medarbejdernes opførsel og opnå mere produktivt arbejde. I organisationen opfattes kommunikation derfor som et middel til indflydelse, koordination og kontrol. Ledelsen har typisk en vision, som de vil prøve at motivere medarbejderne til at nå. Forståelsen af effektiv kommunikation er derfor bygget på overtalelsesevne, eftersom den generelle ledelseskommunikation består i at overtale medarbejdere på en eller anden måde.

Et kritisk blik på dette perspektiv afslører, hvordan man bevidst begrænser kommunikation til at være strategisk informationsdeling, hvormed man ønsker at opnå kontrol over og forudsigelighed af organisationens medlemmer og deres ageren [Deetz og McClellan 2009].

2. Liberalt demokrati og deltagende kommunikation

Inden for *samarbejdsbaseret ledelse*, favner man kommunikation som en måde, hvorpå individer kan opnå en fælles forståelse, og lave fælles beslutninger på arbejdspladsen. Kommunikation bliver set som et middel til at danne konsensus, og perspektivet er især kendt inden for Human Relations (HR) – og til dels inden for politiske debatter - og omfatter altså et participatorisk motiv for interaktion. Kommunikationen foregår dog i en strategisk lineær model, eftersom meningsdannelse opfattes som en personcentreret proces, og derfor bliver den participatoriske interaktion blot en interaktion, hvor den dominerende part forsøger at overbevise en modtager om en på forhånd bestemt holdning.

Et kritisk blik på dette perspektiv er derfor, at man til trods for netop en participatorisk interaktion, i virkeligheden ikke tror på, at mening kan dannes i en social proces. Ytringsfriheden er derfor ikke meget værd, eftersom interaktionen foregår i et asymmetrisk magtforhold, hvormed de meninger, der i sidste ende bliver vedtaget, ofte er dem, som er udtrykt af den mest dominerende part. [Deetz og McClellan 2009]

3. Kommunikation og kulturel ledelse

Kulturel ledelse anser mening som noget socialt konstrueret, hvormed man opfatter kommunikation som reflekterende og dannende for en organisatorisk praksis. Ledelsen forsøger dog stadig at opretholde en orden og kontrol, hvorfor motivet for interaktion skal ses som værende strategisk. Kontrolprocesserne fra organisationen er dog forstået normative, hvorfor kommunika-

tionsstrategier involverer branding af et bestemt sæt *værdier*, som man fra ledelsens side har et ønske om at skabe en organisationskultur blandt medarbejderne omkring.

Et fælles sæt værdier og en organisationskultur er således et forsøg fra ledelsen på at dirigere de ansattes adfærd, og forstås som et middel til at nå bestemte organisatoriske mål - typisk associeret med produktivitet og høj ydeevne.

Med dette perspektiv bliver kommunikation fra ledelsen altså det centrale element for at fastholde relativt stabile fælles meninger blandt medarbejderne.

Et kritisk blik på dette perspektiv kan derfor være, at diskurser artikuleres strategisk af dominerende grupper, hvormed mening og implicite strukturer bliver skabt blandt medarbejderne, men i virkeligheden tilgodeser de magtbesiddende. [Deetz og McClellan 2009]

4. Kommunikation og deltagende demokrati

Kritisk ledelse er det fjerde og sidste perspektiv i modellen. Det er en forholdsvis ny måde at forstå kommunikation, som er opstået netop i forbindelse med, at vidensensitive arbejdspladser er blevet mere udbredte. I dette perspektiv forstås mening ligeledes som noget socialt konstrueret, hvorfor kommunikation ses som en partcipatorisk proces. Derudover anerkender man inden for dette perspektiv, at socialt konstruerede meninger er socio-politiske og produceret inden for relationer af magt. Bevidstheden om dette gør, at ledelsen fjerner fokus fra strategisk kommunikation som manipulation af en kollektiv mening, til i stedet at arbejde med kommunikation som dannende for en fælles social mening.

Et kritisk blik på dette perspektiv afslører, at man i kritiske studier ofte vil kunne finde forskellige sociale kontrol-mekanismer, fragmentation, konflikter og modstand mod bestemte meninger. Disse problematikker opstår, fordi kommunikation altid vil være en socio-politisk og magtladet aktivitet, hvilket derfor altid vil være med til at forme en organisations praksis. [Deetz og McClellan 2009]

Som nævnt kan man altså ikke i en organisation finde frem til, at ledelsen arbejder med ét af disse perspektiver, da det må forstås, at der altid vil være en blanding af flere af disse perspektiver. Vi forstår dog, at den før beskrevne *participative organisationstype*, deler flere karakteristika lig det fjerde perspektiv; *Kommunikation og deltagende demokrati*. På baggrund heraf vil vi altså forbeholde en vis skepsis overfor, hvorvidt denne organisationstype kan gøre sig gældende i praksis, eftersom man altid vil kunne finde de ovennævnte forskellige sociale kontrol-motiver, fragmentation og så videre.

En næsten flad og participatorisk samarbejdstype, som forekommer på Web 2.0-platformer som eksempelvis Wikipedia, vil derfor være umulig at replikere fuldstændigt eftersom organisationskommunikation netop altid vil være en magtladet aktivitet, hvor aktører vil have divergerende motiver ud fra en erkendelse af, at kommunikationen er konstituerende for den organisatoriske praksis.

5.5 Opsamling og diskussion

Med Web 2.0 er brugere på nettet overgået fra at være *modtagere* af information til at være *deltagere i og formidlere af* information, og på samme måde lægger sociale teknologier i organisationen også *op* til, at medarbejderne skal til at formidle information og skabe viden. Dog er, som vi netop har gennemgået, magt- og kommunikationskultur i organisationskontekst vidt forskellig fra den frie og åbne magt- og kommunikationskultur, der findes på nettet i form af Web 2.0. I Enterprise 2.0-sammenhæng er en succesfuld implementering dybt afhængig af, at kommunikationskultur og magtforhold ikke hæmmer medarbejderens mulighed eller incitament til at indgå i en aktiv informationsdeling og videnskabelse. Først her vil der blive tale om en egentlig videnspiral, der på sigt vil give organisationen interne og konkurrencemæssige fordele. Dog finder vi det utopisk at tro, at der i etablerede formelle organisationer ikke vil være elementer af magt- og kommunikationstilstande, der på forskellig vis og til visse grader hæmmer ibrugtagelsen af sociale teknologier og samtidig hæmmer en bred og åben informationsdeling og videnskabelse.

Netop her er det relevant, at alt afhængigt af hvordan en ledelse forstår og arbejder med kommunikation i organisationen, er der et forskelligt udgangspunkt for at implementere sociale teknologier og lade Enterprise 2.0-mekanismerne komme til udtryk. På baggrund af Deetz' og McClellans fire prototypiske perspektiver på kommunikation kan man dog ikke nødvendigvis konkludere, at der entydigt er ét perspektiv, som kan opfattes som værende det eneste, en organisation må bevæge sig imod, hvis de ønsker at implementere sociale teknologier. Til gengæld må man dog stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt en åben og participatorisk socialteknologisk platform er aktuel for alle fire perspektiver, eftersom man eksempelvis ud fra et traditionelt ledelsesperspektiv - hvor man bevidst begrænser kommunikation til at være strategisk informationsdeling for at opnå kontrol - har svært ved at finde en nytte ved så åben og gennemsigtig kommunikation blandt ens ansatte. Dertil finder vi det naivt at forestille sig, at en formel organisation kan fungere på samme som de uformelle organisationer, der opstår i brugen af nettet qua Web 2.0, eftersom der altid vil være brug for, at en ledelse i en formel organisation, udlægger fælles retningslinjer, hvortil det dog er til diskussion og vurdering, om disse vedtages i en personcentreret eller socialkonstrueret mening. Derfor kan man heller ikke til fulde blot antage, at den participative

organisation – der synes at være den ideelle organisationstilstand for brugen af sociale teknologier – skal være den alment og bredt gældende organisationstilstand i en formel organisation i Enterprise 2.0-regi.

I forhold til Deetz' og McClellans førnævnte framework, forstår vi altså at sociale teknologier kan anvendes på flere forskellige måder, og til forskellige formål. Hvis ledelsen opfatter meningsdannelse som personcentreret, og har et partcipatorisk motiv for kommunikation, som perspektivet '*Liberalt demokrati og deltagende kommunikation*' fordrer, så kan sociale teknologier forstås som platforme til at danne konsensus. Hertil vil sociale teknologier facilitere ytringsfrihed, men meningsdannelsen og interaktionen vil foregå i et asymmetrisk magtforhold, eftersom ledelsen i princippet ikke intenderer at lytte til medarbejderne i udarbejdelsen af mening – altså den organisatoriske praksis. De sociale teknologier vil hertil umiddelbart fremstå som åbne og deltagende, men i realiteten vil kommunikation foregå som en lineær proces, og potentialet for de sociale teknologier med hensyn til vidensspiralen vil umiddelbart gå tabt.

Hvis en ledelse derimod har en forståelse af mening som værende en social konstruktionistisk proces, men har et motiv for kommunikation som værende af strategisk, som *Kommunikation og kulturel ledelse* fordrer, så vil sociale teknologier blot benyttes af ledelsen som et sted for artikulering af bestemte værdier. De sociale teknologier kan vi derfor forestille os vil blive anvendt strategisk til at opstille idealiserede forestillinger om demokratiserede organisationstilstande, mens ledelsens reelle motiv blot vil være at anvende platformene til strategisk at dreje diskussioner og holdninger mod en mening, der tilgodeser de magtbesiddende. I denne optik kan det dog godt være, at de sociale teknologier kan bevirke en igangsættelse af vidensspiralen, men netop anvendelsen vil være radikalt anderledes end grundtankerne vedrørende eksempelvis WWW, eftersom målet med teknologierne groft sagt vil være at udnytte de ansattes refleksionsniveau.

I forbindelse med implementering af sociale teknologier er det altså vigtigt at forstå, at det grundlæggende handler om, at ibrugtagelsen afhænger af kommunikationskulturen hos en organisation, og at en organisation ikke uden videre i denne forbindelse kan se bort fra en række magtstrukturer, som kommunikationen konstituerer og er konstitueret af. Vi mener som sagt, at sociale teknologier er normative i den forstand, at de kan *opfordre* til en bestemt ibrugtagelse, men de kan aldrig være definerende for, om og hvordan de i brugtages, hvorfor forudgående organisationstilstande nødvendigvis skal bakke op om den ønskede ibrugtagelse. En ofte hørt frase lyder, at "*det sociale skal ind i organisationens DNA*", hvis man vil integrere sociale teknologier i organisationskommunikationen. Dette udtryk kan således ses som en beskrivelse af, at den generelle organisationskommunikation skal være

tilpasset og yderligere løbende tilpasse sig de participatoriske kommunikationsplatforme. Når en ibrugtagelse af de sociale teknologier har fundet sted, vil dette dog være konstituerende for den organisatoriske praksis i et dialektisk forhold. Vi mener altså, at det er vigtigt at forstå, at participatoriske organisationstilstande skal være forudgående for ibrugtagelsen, hvis man ønsker optimale kår for informationsdeling og videnskabelse, hvorefter en ibrugtagelse har mulighed for at facilitere disse tilstande og på sigt være medvirkende til at udvikle dem yderligere. Dette slutter vi på baggrund af de tidligere beskrevne aktør-struktur-forhold, hvor vi finder anledning til at forstå, at medarbejdere og strukturer (herunder sociale teknologier) dialektisk påvirker hinanden over tid, når de indgår i samspil.

Vi vil nu bevæge os mod en casebeskrivelse og analyse med udgangspunkt i SSI Schäfer, som netop har udtrykt et ønske om at integrere Web 2.0-elementer i et nyt organisatorisk intranet. Her vil vi blandt andet ud fra disse fire prototypiske perspektiver forsøge at skabe en forståelse for, hvordan først og fremmest ledelsen hos Schäfer, forstår og arbejder med kommunikation, og hvilken rolle de tillægger deres medarbejdere i informationsdeling og videnskabelse. Derudover vil vi også tage udgangspunkt i en række medarbejders udsagn for at forstå, hvordan de forstår den almene organisationskommunikation, og hvilken rolle de yderligere ser dem selv indtage i forhold til at dele information og udvikle viden.

*"Are you hiring employees because they are
great at consuming?"*
- Cluetrain Manifesto 2001

6. Analyse

Vi har netop afsluttet den teoretiske del af denne afhandling. Her redegjorde vi for, hvordan Enterprise 2.0 kan beskrives som værende en applicering af Web 2.0-elementer i organisationer. Vi tog udgangspunkt i et ønske om at klarlægge forholdet mellem disse elementer, samfundet og individet. Med andre ord beskæftigede vi os altså indledende med Web 2.0 i dets oprindelige kontekst, hvorefter vi anlagde fokus på Web 2.0-elementerne i organisationsmæssig sammenhæng. Her konkluderede vi blandt andet, at den videndeling der står centralt i forbindelse med Web 2.0, samt selve brugen af Web 2.0 i organisationssammenhæng er dybt afhængig af rammerne, som organisationskommunikationen opstiller. Vores fokus for den forestående analyse er netop at analysere på en organisations ønske om videndeling på et intranet, mens vi forholder dette ønske til egentlige kommunikationsmæssige tilstande og en række problematikker internt i organisationen.

Det er netop i mødet mellem organisationens ledelse, medlemmer, organisationens kommunikative- og videnmæssige praksis samt organisationens brug af social teknologi, at kernen for analysen - Enterprise 2.0-aspektet og dets udfordringer - skal findes. Det er derfor disse sfærer vi vil anligge fokus på i caseanalysen.

6.1 SSI Schäfer

På baggrund af afhandlingens foregående diskussioner og meningskondenseringer, vil vi i dette afsnit etablere afhandlingens analyse med udgangspunkt i SSI Schäfer (herefter Schäfer) som case. Vores fokus i præsentationen af Schäfer er, som angivet i analyseintroduktionen, rettet hovedsageligt på organisationen frem for produktionen af deres produkter. Det er netop i forbindelse med organisationen og dens forhold til kommunikation og intranet, at vores analyse vil udmønte sig. Informationen benyttet til casebeskrivelsen nedenfor - og desuden analysen - stammer fra et indledende orienteringsmøde med marketingschef i Schäfer, Søren Jendresen, og efterfølgende to interviews; henholdsvis et fokusgruppeinterview med fire ansatte i Schäfer og henholdsvis et interview med landechef Jan Mikkelsen og førnævnte marketingschef Søren Jendresen. Desforuden har vi fået udleveret et dokument, der opstiller en række ønsker for organisationens kommende intranet og dets funktionalteter baseret på udsagn fra de ansatte i Schäfer.²⁵ Desuden kan vores interviewguides findes vedlagt i bilag 4 og 5.

Vi vil ikke uddybende forklare, hvordan vi har valgt at gå ind til mødet med denne case, idet casen på ingen måde har været bestemmende for vores valg af teori frem til nu. Casen vil dog fungere som et empirigenerende redskab, som i denne handling vil foregå via en dialog gennem henholdsvis et inter-

²⁵ Optagelser af interviews samt dokumentet indeholdende den omtalte liste er vedlagt som i bilag 1, 2 og 7.

view med to personer fra Schäfers ledelse, og fire ansatte fra forskellige afdelinger af organisationen. Vi er bevidste om, at det især i forbindelse med studier af menneskers teknologibrug kan være relevant at indgå i en deltagende observatørrolle, eftersom der ofte vil forekomme fejlkilder i forbindelse med say-/do-problematikken, der kort sagt omhandler princippet om, at respondenter i en interviewsituation kan sige én ting, men i praksis gøre noget andet. Vi vil dog ikke yderligere berøre hverken fejlkilder eller reliabilitets- og validitetsaspektet af vores empiri, da vi i denne afhandling på ingen måde har til formål at udvikle eller afprøve it-systemer. Vores formål er blot at skabe en kvalitativ indsigt i, hvilke tanker en række organisationsmedlemmer kan siges at have vedrørende sociale teknologier i intern organisationskommunikation.

Præsentation af case

Schäfer er en dansk organisation etableret i Hadsund, og er datterselskab af den tyske koncern Fritz Schäfer GmbH. Organisationen betegner sig selv som en af verdens førende inden for produktion og implementering af logistik- og lagerløsninger. Dog vil vi ikke gå yderligere i dybden med fagspecifikke forklaringer af disse løsninger, som Schäfer udbyder, da det kun er i overfladisk sammenhæng, at disse bliver relevante i vores analyse. Organisationen kan oplagt betegnes som et ekspertsystem, der baserer sig på dens ekspertviden om produktion og implementering af disse løsninger. Organisationen har udelukkende et materielt output, hvormed vi hentyder til det faktum, at organisationen ikke lever af at sælge viden, men af at sælge deres fysiske produkter i form af ovenfor nævnte løsninger. Til trods for et udelukkende materielt output, er organisationens succes dog afhængigt af et immaterielt input, idet deres produktion baserer sig på ekspertviden om diverse forhold ved logistik- og lagerløsninger. Med andre ord er organisationens indkomst og succes forankret i en viden om de produkter, de producerer. Med udgangspunkt i vidensamfundsdiskursen er det netop denne viden, der er central for den økonomiske overlevelse i vores samfund, og organisationen er afhængig af, at dens viden om produkter og produktionen af samme udvikles løbende; det immaterielle input - her anskuet som viden - skaber altså grundlag for håndtering af materielle input, som er den egentlige produktion og håndtering af maskiner og fysisk materiel²⁶.

Schäfer blev etableret i 2007 og har siden haft stor succes, hvilket især antallet af ansatte medarbejdere vidner om mere end noget andet; i 2007 bestod organisationen af fem ansatte, hvor der nu er over 120 ansatte. Denne kraftige vækst kan naturligvis opfattes positivt, men væksten har også betydet, at der er opstået en form for *'flaskehals-problem'*, idet organisationen ganske vist er vokset kraftigt over relativt kort tid, hvilken har resulteret i, at organisationen efter eget udsagn har "en jetstrøm af problemer" efter sig [Bilag 1:

26 Vores brug af begreberne materielt/immaterielt input/output er inspireret af [Christensen 2000: 13-14].

38:20]. Dette aspekt uddyber vi nærmere i selve analysen, hvor vi inddrager udsagn fra interviews foretaget med ledere og medarbejdere i Schäfer. Mens Schäfer har identificeret dette problem, har man også fokus på udviklingen af et nyt intranet, hvilket også var grunden til, at vi i første omgang kontaktede Schäfer, da vi havde hørt om deres intentioner med dette intranet. I forvejen har organisationen et intranet, de dog ikke er videre tilfredshed med. Man ønsker med det nye intranet at inkorporere 'mekanismer fra internettet', som man kender det i dag med Web 2.0-mekanismerne. Alle disse aspekter uddyber vi løbende i vores analyse, når vi præsenterer en række udsagn fra de omtalte deltagende i interviewene. Det skal her tilføjes, at der ud over intranettet hos Schäfer, anvendes to andre softwareløsninger i den organisatoriske informationsdeling, nemlig Confluence²⁷ og et CRM-system²⁸. Confluence er et system, der benyttes i hele den europæiske koncern, hvilket vil sige, at det meste indhold bliver uploadet fra hovedkontoret i Tyskland, og den danske organisation har derfor ikke bestemmelsesret i forhold til dette system og ændring af brugen af det. CRM-systemet bruges af hele den skandinaviske del af koncernen, hvormed den danske afdeling ligeledes ikke har enerådighed bestemmelsesret til at regulere dette system. Intranettet - nuværende samt kommende - er derimod kun for den danske afdeling, og det er med udgangspunkt i denne teknologi vi vil anskue, hvorvidt en social teknologi kan ibrugtages og fungere i samspil med Schäfers organisatoriske kontekst. Vi vil altså ikke berøre de to andre teknologier, men de optræder dog flere gange i vores empiri, idet de nævnes i vores interviews.

Vores fokus

Vores intention i den forestående analyse, er at rette fokus på forholdene mellem ovenstående aspekter i form af Schäfers problemer med den kraftige vækst, kommunikationskulturen i organisationen, samt deres ønsker for et nyt intranet, og hvordan dette harmonerer med Schäfers muligheder for udvikling af viden. Som det vil komme til udtryk, vil vi understrege en række problematiske diskrepanser i forholdet mellem kommunikationskultur, organisationens forhold til viden, intentioner med det nye intranet samt de problematikker, organisationen står over for. Det er i denne forbindelse, at vi vil benytte - og udvikle - vores viden fra vores teoretiske diskussioner og meningskondenseringer i praksis.

Det skal påpeges, at Schäfer allerede har købt softwaren Microsoft SharePoint som platform til udvikling af det nye intranet. Denne softwareløsning indeholder tekniske egenskaber, der kan beteges som Web 2.0-mekanismer, da det blandt andet er muligt at oprette 'communities', hvor medarbejdere kan "... dele idéer og viden, oprette brugerdefinerede løsninger til specifikke behov, fin-

²⁷ Confluence anvendes hovedsageligt som fildelingsarkiv.

²⁸ CRM-systemet (Customer Relations Management) benyttes hovedsageligt til at gemme filer og informationer om kunder.

de de rette virksomhedsoplysninger og dermed træffe bedre beslutninger.”²⁹ Vi finder det derfor relevant at undersøge, hvorledes Schäfer ønsker at benytte sig af disse funktioner, og hvordan de forestiller sig, at de vil blive benyttet.

6.2 Præsentation af empiri

Nedenfor ønsker vi først og fremmest at *fremhæve* og fortolke de centrale udsagn i interviewene, hvorefter vi diskuterer vores iagttagelser i relation til vores teoretiske diskussioner og forståelse. Her vil vi inddrage aspekter fra vores teoridiskussioner, men dog også inddrage ny teori, hvor det forekommer essentielt for forståelsen af vores iagttagelser.

Interview med ledelsen i Schäfer

Vi foretog interviewet med marketingschef Søren Jendresen og landechef Jan Mikkelsen, for at få indblik i deres opfattelse af tilstanden i Schäfer, deres syn på kommunikation og viden i organisationen samt deres tanker omkring et kommende nyt intranet. Det er netop disse aspekter, vi finder relevante i forhold til vores teoridiskussioner.

Vores gennemgang af interviewet nedenfor er derfor opdelt i tre dele, hvor vi beskriver ledelsens opfattelse og forhold til en række centrale emner. Først berører vi den tidligere omtalte vækstproblematik, dernæst ledelsens opfattelse af viden og den interne kommunikation og slutteligt ledelsens tanker af Schäfers eksisterende samt kommende intranet.

Ledelsen om problematikker i Schäfer

Som nævnt i præsentationen af casen har Schäfer gennemgået en kraftig vækst over de sidste fem år. Medarbejderstaben er her vokset til 120 ansatte, hvor den kun bestod af en til fem ansatte i den indledende periode [Bilag 1: 10:40]. Isoleret set er dette en positiv udvikling, men marketingschef, Søren Jendresen, påpeger, at væksten har voldt dem problemer;

”Søren: Der er jo ingen tvivl om, at denne virksomhed tager derudaf og har gjort det rigtig godt. Vi har dog en jetstrøm af problemer efter os, både sociale og guidelines og kommercielle ting, som vi kunne have gjort meget bedre, men vi har bare ikke haft tid til det. Omvendt så giver det også mulighed for, at mange medarbejdere kan bidrage med det, de synes godt om. Det giver luft til virksomheden. Men det er klart, at på et tidspunkt skal vi til at have nogle guidelines.”

[Bilag 1: 38:20]

Det kommer her til udtryk, hvordan Schäfer har haft svært ved at ’følge med’ den kraftige vækst på medarbejderfronten, og her ikke har haft tid eller overskud til at etablere en række officielle formalia og guidelines for de ansatte vedrørende alt lige fra sociale aspekter til kommercielle anliggender. Generelt gives der udtryk for, at der ikke foreligger nogen former for vedtaget

²⁹ <http://sharepoint.microsoft.com/da-dk/Sider/default.aspx>

retningslinjer på stort set alle aspekter i Schäfer. Søren vurderer på den ene side, at det giver 'luft' til medarbejderne, en slags frihed, men anser det til trods for dette som et problem, som de bliver nødt til at imødekomme "på et tidspunkt" uden at nævne yderligere planer for dette. Jan samtykker denne udmelding og vurderer det som uundgåeligt at løbe ind i denne form for problemer for en organisation, der gennemgår en så stor og hurtig udvikling, og er ligeledes af den opfattelse, at der er plads til forbedring;

"Jan: (...) Så det kunne være fint nok at have nogle ting, der gjorde det nemmere for os."
[Bilag 1: 59:45]

Jan uddyber desuden, at det må være en central målsætning for Schäfer net-op at etablere fokus på problemet – såfremt det blot giver 'gevinst' for dem [Bilag 1: 1:21:54]. Det forekommer os dog umiddelbart diffust, hvordan de vil adressere problematikken, og desuden også hvilke former for retningslinjer eller guidelines der helt konkret er behov for og på hvilke områder. Grundlæggende gives der udtryk for en mangel på helt grundlæggende retningslinjer for medarbejderens færden i Schäfer.

I forlængelse af denne iagttagelse er det interessant, at de efterfølgende påpeger, at de har behov for, at medarbejderne hjælper til med udarbejdelsen af disse retningslinjer;

"Søren: Vi har meget behov for, at folk selvfølgelig følger de små guidelines, men også bidrager med dem. Kan vi ikke gøre sådan, var det ikke en god idé osv. Det skal vi være lydhør over for, men vi skal også have folk til at komme frem med det. Det er ikke som medarbejder normalt at man kommer ind og siger, nu skal I høre, hvad jeg har set ude i byen. Men vi kan bruge det – er det ikke rigtigt?"
[Bilag 1: 1:19:05]

Her kommer det til udtryk, at der trods alt foreligger nogle 'små' retningslinjer, som skal følges af de ansatte, men at man i ledelsen i høj grad ser det nødvendigt, at medarbejderne bidrager til udarbejdelsen af retningslinjerne, og at ledelsen skal lade disse bidrag komme til udtryk. Paradoksalt er det dog, at Søren understreger, at der ikke eksisterer en kultur for denne form for bidrag fra medarbejderen i Schäfer, da han ikke mener, at det er kutyme, at man ytrer tanker om, hvad man eksempelvis har observeret 'ude i byen' – det er ikke normalt, som han påpeger. Umiddelbart synes der her at være tale om en helt grundlæggende diskrepans, idet man har identificeret en problematik, hvor medarbejdernes input er essentielle for udarbejdelsen af en række ikke nærmere definerede guidelines og retningslinjer.

Interessant er det i øvrigt, at der blandt retningslinjeproblematikken synes at foreligge en mangel på generelle anvisninger i forhold til, når medarbejderen

har relevant viden at informere andre om. Dette aspekt ser vi nærmere på nedenfor.

Ledelsen om viden og kommunikation i Schäfer

Som nævnt afsluttende i ovenstående finder Jan og Søren belæg for at påpege manglen på retningslinjer internt i organisationen. I forlængelse af dette nævnes det, at det ikke er 'normalt' for en medarbejder at ytre sig, når denne har gjort spændende iagttagelser. Dette bringer os videre til at fremhæve en række citater, der relaterer sig til de to ledes opfattelse af og forhold til kommunikation og viden i organisationen. Her forekommer det os interessant, at man netop anerkender, at organisationens mange medlemmer hver især besidder en stor mængde viden, som man gerne vil have kommer længere end til 'individniveauet';

"Søren: Der ligger enormt meget viden i vores eget selskab her i (Schäfer red.) Norden. Og der ligger meget viden på individniveau. Og det bedste vi har kunnet gøre indtil nu, det er, vi har en fælles platform der er skabt af koncernen, der hedder Confluence, hvor vi kan gå ind og finde noget om produkter, hvis vi mangler nogle billeder og nogle tekst eller noget eller videnskab om noget. Der kan vi se videofilm, tekst og billeder, tekniske specifikationer og noget. Men ervedover så har vi jo en masse viden, som vi gerne vil gøre tilgængeligt internt i huset også."

[Bilag 1: 11:21]

Medarbejderes specifikke viden ser man altså som noget essentielt, og som noget der skal gøres mere tilgængeligt for organisationen. Det nævnes her, at man på koncernniveau har platformen 'Confluence', der rummer standardiseret information om Schäfers produkter, og altså ikke kan benyttes af medarbejderne til at ytre sig på. Vi vender tilbage til dette aspekt i sidste del af gennemgangen af dette interview. Det essentielle for nærværende del af gennemgangen er, at der i ovenstående citat italesættes en bevidsthed fra ledelsens side om, at man har behov for at tilgængeliggøre medarbejdernes viden, der ikke nødvendigvis har noget med produktspecifikationer at gøre. Dette aspekt udspecificerer Søren senere i interviewet;

"Søren: Der må være mange, der sidder med noget viden. Mit ordsprog er jo, at den der har evnen, har jo også pligten. Både hjælpe andre og indvie andre i den viden, for at dele den. Det giver noget mere. Det giver noget mere. Men at finde en platform for at gøre det, er altid spændende."

[Bilag 1: 1:00:06]

Den individbundne viden menes altså at være kilde til at 'give noget mere', når denne viden bliver 'delt' – i vores optik forstår vi dette som, når individet fremlægger sin viden i form af information, hvorefter ny viden kan opstå, når

de øvrige medarbejdere får informationen. At Søren vurderer, at det udelukkende er et spørgsmål om at finde den rette platform til formålet, vender vi tilbage til senere. Citatet vidner desuden om en opfattelse af, at medarbejderne *bør* håndtere deres viden på ovenstående måde. Dog kommer det til udtryk, at der netop *ikke* er nogen former for faste procedurer for dette – som også berørt tidligere – og desuden heller ikke nogen platform, hvor medarbejderne kan ytre deres viden;

"Søren: Ja. Hvis man er på messe, og ser noget nyt og genialt. Nøj! Tager et billede af det. Det var smart! Hvis ikke medarbejderen kan komme af med den med det samme, så dør den. Og der er det "skal jeg sende en mail ud? Må jeg det?" osv. "Skal det igennem marketing, eller hvad skal det?" (...) Når jeg har været på messe, sprudler jeg: "Alle de her nye ting!". Hvis man kan komme af med informationen med det samme. Så tror jeg på, vi ville gøre det."
[Bilag 1: 39:48]

Til trods for et ønske om at dele information og skabe viden, har man altså ikke en fast procedure for det eller for den sags skyld en platform til formålet. Ikke desto mindre understreges vigtigheden af en bred viden under især forhandlingssituationer med potentielle kunder;

"Søren: Når jeg siger viden er magt, så mener jeg det, for når man sidder i en forhandlingssituation, og man er velfunderet i sin produktviden eller viden generelt, så er det min klare overbevisning, så har man et stort fortrin i forhold til konkurrenten. Det giver tillid, hvis man har en bred viden. Det er et krydderi, vi har voldsomt meget brug for, når vi er ude ved kunderne. Det er at få tilliden. For de stakler de aner ikke, hvad det er, de køber."
[Bilag 1: 53:23]

Her understreger Søren, hvordan Schäfer er afhængig af at være i besiddelse af stor ekspertviden på deres område, da dette giver tillid over for kunderne, der nødvendigvis må stole på Schäfer som ekspertsystem. På denne måde er videnaspektet både relevant for Schäfer internt, da man har behov for at skabe mere overblik og eksternt, da en stor viden er vejen til tillid hos kunderne og dermed essentiel for salg af Schäfers produkter.

I forlængelse af dette er det interessant at vurdere, hvilke kår den ønskede håndtering af viden bliver stillet af organisationens kommunikationskultur. Her får vi hurtigt et indtryk af, at der hovedsageligt er tale om et top-down-kommunikationsflow;

*"Søren: Viden er jo magt. Jo mere viden vi kan trykke ud til vores medarbejdere, jo stærkere bliver de.
Jan: Det kunne også være, husk du kan finde det på confluence."*

Her vurderer vi, at Søren og Jan mener, at det er ledelsens opgave at informere medarbejderne – at information er noget, der skal 'presses' ud til medarbejderne, så de kan blive mere kompetente. Jan siger desuden;

"Jan: Søren, hvis det her rigtig skal op at rulle. Så skal det jo komme ovenfra. Vi skal hele tiden hoppe på, og vi skal skrive en masse indlæg. Det er en måde at gøre det på. Den anden måde er at lave blikfang. Fange interessen."

[Bilag 1: 45:26]

Det kommer her yderligere til udtryk, hvordan medarbejderne umiddelbart hovedsageligt opfattes som modtagere af information men ikke umiddelbart som formidlere. Synet understreges desuden i [Bilag 1: 00:49], hvor Jan nævner, at man overvejer at sætte skærme op, hvor ledelsen kan informere medarbejderne. Dette er interessant, da det synes at besværliggøre den tidligere nævnte eftertragtede måden at håndtere viden på. Hvis der ikke er tradition for, at medarbejderne tager del i kommunikationen, og hvis kommunikationen hovedsageligt kommer 'ovenfra', synes den brede informationsdeling og videnskabelse at besværliggøres. Dette ser vi nærmere på i analysen af interviewet med medarbejderne. Vi vil nu kort fremlægge ledelsens udsagn omkring Schäfers kommende nye intranet, hvor vi dog også vil berøre kommunikations- og videnaspektet.

Ledelsen om Schäfers intranet

Schäfer har på nuværende tidspunkt et intranet, der ikke synes at spille nogen rolle i ledernes dagligdag. Således kommer det til udtryk, hvordan de langt fra er på intranettet hver dag, og desuden synes der at være en manglende forståelse for, hvordan de i princippet skal bruge intranettet;

"Jan: (Henvendt til Søren) Jeg skal lige spørge om noget. Er du på intranettet hver dag?"

Søren: Nej. Det er jeg ikke.

Jan: Det er jeg heller ikke. Vi snakkede lige om, hvordan vi bruger det."

[Bilag 1: 02:52]

Endnu engang kommer det her til udtryk, hvordan der synes at mangle en række retningslinjer for, hvordan man færdes i forskellige sammenhæng på arbejdspladsen – i dette tilfælde hvordan man benytter sig af intranettet. Alligevel vurderer Søren senere, at intranettet er vigtigt for alle i organisationen, men at brugen afhænger af, at intranettet er 'indbydende' at besøge i form af et bestemt layout;

"Søren: Der er ikke nogen ping-effekt (på intranettet red.). Det er ikke fordi jeg

generelt er doven, eller mine kolleger er dovne. Når vi er på internettet og så går på vores eget intranet, så bliver man pludselig bombet tilbage. Så derfor ønsker vi at få et intranet som udtrykker sig på samme måde, som den verden vi møder når vi går på internettet generelt som personer.”

[Bilag 1: 21:40]

Generelt synes der altså at være en opfattelse af, at intranettet ikke tilbyder samme oplevelse, som når de besøjer internettet. Mens vi tidligere har haft fokus på Web 2.0-mekanismerne, der kendetegner det nuværende intranet, synes der at være fokus på noget andet for Sørenns vedkommende – nemlig måden man bliver mødt med information, som han gerne så overført til Schäfers nye intranet;

”Søren: Hvis jeg skal søge noget som privatperson, møder jeg en helt anden åben verden. Så møder jeg nogle bannere og noget. Vi som ledere ville kunne udnytte det sådan, at vi i en så stor koncern som det her, kunne man sige, vidste du, at Schäfer lige har bygget John Deeres nye centrallager i Stockholm. Det kunne jo godt være et banner, vi sådan kørte til medarbejderen på intranettet i en periode, og så skiftede ud... Som vi så spreder ud i koncernen. Dvs. vores medarbejdere bliver mere vidende.”

[Bilag 1: 25:00]

Når Søren ønsker et mere indbydende intranet er det netop dette aspekt, han synes at vægte relativt højt; at kunne præsentere information for medarbejderne på en indbydende måde. Det ønskede slutresultat understreger han som, at medarbejderne bliver mere vidende, når lederne ’pusher’ information ud til dem, hvormed den tidligere nævnte top-down-kommunikation synes at skinne igennem igen.

Alligevel synes både Jan og Søren at holde fast i, at det vigtigt at etablere en bedre tilgang til viden, som berørt tidligere. Som nævnt præsentationen af denne case, er vi i besiddelse af et dokument, der opstiller en række punkter i forhold til, hvad medarbejderne ønsker sig af det nye intranets funktioner. Vi præsenterer fra det omtalte dokument to centrale punkter for Jan og Søren med udgangspunkt i:

”Skab mulighed for feedback (undgå kanylemodellen)”

”Debatfora (kan bruges til at diskutere faglige problemstillinger, evt. I stedet for over mail)”

[Bilag 7: 3-4]

Vi tager udgangspunkt i disse punkter for de to ledere, idet vi nævner, at medarbejderne har ytret ønske om mere dialog på det nye intranet, hvilket

Søren og Jan ikke umiddelbart synes at kunne se værdien i;

"Søren: Umiddelbart vil jeg sige nej. Det synes jeg ikke.

Jan: Vi er ikke inde i nogen form for Facebook-agtig kommunikationskanal. Det ser jeg ikke nogen værdi i. Der er det mail. Det tror jeg, ville være forvirrende. Jeg tror slet ikke, det ville blive brugt. Jeg tror ikke på den dér direkte kommunikation internt på den måde."

[Bilag 1: 28:30]

Vores indtryk af en hovedsageligt topstyret kommunikation bliver her forstærket, og desuden gives der udtryk for, at man ikke umiddelbart har tænkt, at den tidligere omtalte vision med viden, skal håndteres via den nye intranetplatform. Citatet vidner desuden om, at man vælger at se bort fra medarbejdernes ønsker i denne specifikke sammenhæng. Alligevel, og en anelse i modsætning til ovenstående, gives der udtryk for, at medarbejderne har behov for et talerør, hvis disses viden skal deles som information [Bilag 1: 55:55]. Der synes altså at være en anelse uoverensstemmelse mellem ønsket om en bedre tilgang til viden, og måden man synes at praktisere kommunikation og også synes at planlægge at praktisere kommunikation i fremtiden – også til trods for et nyt intranet. Der synes dog at være tendens til, at lederne godt kan se, at der er behov for at skabe mere plads til medarbejderne i den interne kommunikation, idet de anerkender, at informationen ikke udelukkende kan komme fra ledelsen;

"Jan: Jeg tror, at vores verden er sådan, at vi bare må erkende, at du rammer jo lige spot on, når du siger det her med, at hvem sørger så for, at det (information red.) er fyldt op? Det, der er brug for at være derinde. Det kommer jo ikke af sig selv."

[Bilag 1: 37.00]

Dette markerer afslutningen på gennemgangen af interviewet med Jan og Søren. Vi har her iagttaget en række forhold vedrørende kommunikation, information og viden, som på en mængde forskellige områder vidner om diskrepanser mellem en ønsket udvikling og den egentlige gældende praksis i organisationen. Vi vender tilbage til dette, når vi efter gennemgangen af fokusgruppeinterviewet med fire medarbejdere, sammenholder vores observationer og diskuterer disse i relation til vores iagttagelser fra denne afhandlings tidligere teori afsnit.

Fokusgruppeinterview med fire ansatte

Vi valgte at samle fire ansatte fra forskellige afdelinger hos Schäfer til et fokusgruppeinterview. Her ville vi spørge ind til deres typiske hverdag i Schäfer, deres arbejdsopgaver og de behov, som de umiddelbart har til informationsteknologi og herunder sociale teknologier. Derudover kom samtalen helt

naturligt ind på de problemer, man som ansat kan mærke, at Schäfer 'døjer' med. De fire ansatte i interviewet talte følgende personer;

Sanne sidder i Serviceafdelingen, hvor hun står for service af de allerede eksisterende kunder med eksempelvis indkøb af reservedele til lagermaskiner.

Dennis sidder i Pre-Sales afdelingen, hvor han tegner layouts til nye lagere og ombygning af eksisterende. Dennis får typisk opkald fra sælgere, som gerne vil have tegnet en layouttegning af, hvordan et lager kan se ud hos en ny kunde.

Kasper sidder i Marketingsafdelingen, hvor han hovedsageligt står for koordinering af kontakt mellem hovedselskabet i Tyskland og sælgerne i Danmark.

Heidi sidder i det der kaldes MHE-afdelingen (manuel og semiautomatiske materiale håndteringsudstyr), hvor hun hovedsageligt står for at bestille og sælge varer. Derudover har Heidi fået titlen office-manager, hvilket vil sige, at hun står for en stor række forskelligartede opgaver. Heidi har som det eneste af vores respondenter været i organisationen, siden de i alt var fem ansatte.

Vi vil ligesom gennemgangen af første interview inddele gennemgangen af dette interview i samme tre overordnede temaer, og vi vil begynde med at, forklare hvilke problemer medarbejderne mener, at Schäfer står overfor.

Medarbejderne om problematikker i Schäfer

Ligesom lederne gav udtryk for det, så mærker medarbejderne også, hvordan Schäfer har gennemgået en eksplosiv vækst over relativt kort tid, hvilket de især mener har affødt tre negative konsekvenser; der mangler nogle overordnede retningslinjer for eksempelvis fildeling [Bilag 2: 50:19], de ansatte ved ikke længere, hvad der foregår i de respektive andre afdelinger [Bilag 2: 47:30] og ledelsen tager 'teoretiske' beslutninger for interne problemstillinger, fordi de ikke har tid og ressourcer til at snakke med medarbejderne [Bilag 2: 51:43].

Især Heidi, som har arbejdet i Schäfer i lidt over fem år, beretter om de konsekvenser, hun mener, at det har ført med sig, at organisationen har fået så mange nye ansatte på så kort tid;

Heidi: "Nu er det jo startet sådan, at vi var 4 personer, dengang jeg startede for knap 5 år siden. Så er det bare vokset til så mange, som vi er nu, og så er der altså mange ting, der halter bagefter af sådan nogle rent organisatoriske ting med at sige, at nu skal I huske at gemme, på de drev I har.

Heidi gør her opmærksom på, at der generelt mangler nogle fælles retningslinjer for, hvordan de ansatte skal udføre praktiske opgaver, så der opstår det, som Sanne senere kalder "harmonisering" [Bilag 2: 49:08].

Alle fire respondenter nævner, at manglende retningslinjer især kommer til udtryk i den måde, hvorpå man strukturerer filer og information på organisationens forskellige drev, hvor der slet ikke findes nogen fælles tilgang til området. Det er derfor svært og næsten umuligt at finde den information, de skal bruge til at løse specifikke arbejdsopgaver. Der findes derfor både manglende retningslinjer om struktur og for hvor filer og information skal gemmes;

"Kasper: For marketingssiden kræver vi i hvert fald, at vi skal have noget struktur i de ting, fordi de ligger i rigtig mange forskellige mapper. Og det som der også er svært, det er, at nu er vi en nordisk afdeling, så vi har også Sverige og Finland under vores vinger, så der ligger rigtig mange ting på det danske drev, som de ikke har adgang til."

[Bilag 2: 44:50]

"Heidi: Numre og serierne er helt anerledes, fordi at man er bare startet op hver for sig også har kørt ud af en eller anden tangent."

[Bilag 2: 32:09]

Denne fildelingsproblematik er de alle fire enige om er kritisk, eftersom alle ansatte på en eller anden måde skal bruge konkrete filer og information til at løse mange af de arbejdsopgaver, de sidder med i løbet af en typisk arbejdsdag. Både Kasper og Heidi fortæller også om, hvordan de ofte bliver ringet op af sælgere, og bliver nødt til at stoppe midt i deres arbejdsopgaver, for at finde filer og information på et fællesdrev for andre.

"Kasper: Hvis de (sælgerne red.) ikke kan finde tingene, fordi det er ikke alle tingene, der er lige strukturerede inde på det drev, så tager de også fat i mig."

[Bilag 2: 09:37]

Overordnet er de fire respondenter derfor enige om, at det er svært at finde eller genfinde vigtig information om forskellige kunder, hvilket medfører, at de både må afsætte tid til at finde filer for sælgere, og i det hele taget føler sig sårbare, hvis en medarbejder stopper, fordi denne person er den eneste der ved, hvor specifikke filer vedrørende specifikke kunder kan findes [Bilag 2: 26:12].

Udover denne fildelingsproblematik mener både Heidi og Sanne, at det er

problematisk, at man ikke længere ved, hvad der foregår i de respektive andre afdelinger i organisationen. Dette er således en klar konsekvens, som Heidi oplever det, af at organisationen har vokset sig så stor på så kort tid;

"Heidi: ... da vi var mindre og sad i et eneste kontor alle sammen, der vidste man jo sådan nogenlunde bare fra folks telefonsamtaler, hvad de havde gang i."
[Bilag 2: 47:30]

Både Heidi og Sanne forklarer, at dette er problematisk, fordi de forskellige afdelinger kan komme til håndtere den samme kunde på samme tid, hvilket de mener, giver nogle rigtig dårlige signaler over for kunden [Bilag 2: 46:43]. Samtidig mener Heidi og Sanne, at det værste ville være, hvis man kom til at give to forskellige priser til den samme kunde;

"Sanne: Ja, og det gør man jo. Fordi det er ikke noget man lige slår op i en bog vel."
[Bilag 2: 46:33]

Et sådant tilfælde er dog endnu ikke sket. Dog er det tidligere sket, at forskellige afdelinger er kommet til at arbejde med den samme kunde uden at koordinere det med hinanden [Bilag 2: 45:40], hvilket igen er en konsekvens af, at man ikke har nået at skabe nogen overordnet tilgang og struktur, fordi organisationen er vokset så hurtigt, hvormed afdelinger er 'kørt' i hver sin retning [Bilag 2: 32:09]

"Sanne: ... Vi kører hvert sit løb. Vi kører hver sin lille biks. Det gør vi virkelig."
[Bilag 2: 49:08].

Heidi mener, at problemet opstår, idet ledelsen ikke har opstillet nogen overordnede standarder, og Schäfer i det hele taget ikke besidder en HR-afdeling, som kan tage sig af sådanne problemstillinger [Bilag 2: 50:19].

Heidi forklarer dertil, at hun ved, at man i en ledergruppe er ved at udarbejde noget 'organisationsstruktur', som det er planen skal udgives i en form for personalehåndbog [Bilag 2: 51:27]. Hun forklarer dog, at det er en lang proces, fordi lederne har meget travlt, og disse ledermøder bliver derfor ofte aflyst, da lederne aldrig er til stede samtidig alligevel [Bilag 2: 51:43]. Derudover mener Sanne, at netop fordi lederne ikke engang kan finde tiden til at mødes, så er det endnu mere tvivlsomt, om de kan finde tiden til at inddrage medarbejderne i deres beslutninger;

"Sanne: Ja, for ikke at snakke om at finde tiden, at sætte sig ind i proble-

matikken. Og i det hele taget høre hvad det er vi siger, ikke at de ikke vil, men det har de simpelthen ikke overskuddet til.”

[Bilag 2: 52:07]

Dette giver Heidi hende ret i, og hun mener, at flere af de beslutninger, som bliver taget, som konsekvens heraf, ikke er de rigtige for de ansatte, fordi beslutningerne bliver taget af personer, som ikke ved, hvordan de ansattes dagligdag egentlig er.

”Heidi: Men de har ikke fingrene nede i suppen vel, så de ved egentlig ikke om det de sidder og beslutter er rigtig godt for os, der sidder og arbejder med det i hverdagen. Det kan man godt mærke på nogen af de ting, der kommer en gang imellem, at det’ sgu teori det her og ikke praksis.”

[Bilag 2: 52:32]

Der synes altså at være forskel på den måde, ledelsen opfatter medarbejderens hverdag, og den måde medarbejderne forstår deres hverdag. Disse divergerende forståelser bevirker således, at ledelsen tager en række beslutninger ud fra et forkert grundlag, hvor de ifølge Heidi og Sanne i stedet burde spørge ind til medarbejderne og deres holdninger. Dermed kan der argumenteres for, at Sanne og Heidi mener, at besidde en viden, som ledelsen ikke besidder.

Medarbejderne om viden og kommunikation i Schäfer

I forhold til ovenstående gøres det altså klart, at medarbejderne mener, at de besidder en unik viden, om hvordan interne processer i organisationen kunne forløbe mere optimalt. De lader også til gerne at ville ytre denne viden, men de føler dog ikke, at ledelsen har tid og ressourcer til at lytte til dem. I løbet af interviewet kommer medarbejderne også med flere konkrete løsningsforslag til de tre ovenstående problemstillinger, hvilket vi vil komme ind på senere.

Grundlæggende gives der dog udtryk for en bekymring for den sårbarhed, både organisationen og dens ansatte har, hvis ikke man begynder at samle op på den viden, de individuelle ansatte besidder rundt omkring i organisationen. Som Sanne og Heidi forklarer, sidder der eksempelvis flere teknikere med en specifik viden om en kunde, og hvis de en dag ikke er der længere, så bliver den viden aldrig til information for de andre ansatte [Bilag 2: 24:05], [Bilag 2: 25:28]. Der kan derfor konkluderes, at der findes mange forskellige former for viden blandt Schäfers medarbejdere, men især specifik viden om, hvilke installationer, som findes hos diverse kunder, synes at være vigtigt, men er på nuværende et stort ’rod’ ifølge medarbejderne. Sanne forklarer, hvordan hun ofte trækker på den samme installatør, fordi han ved meget, som det ellers ikke er til at få information om;

"Sanne: Han kender for det første kunderne rigtig godt og han kender deres systemer, og han har været med til at installere meget af det også. Og de gamle servicefolk fra den tid, dem bruger jeg også en del til at spørge, kan det godt passe, at der nede hos Vestas sidder sådan en tværramme der hen over, som er anderledes – 'ja ja, det er rigtig nok, den har jeg selv monteret'. Altså der er så meget, som man kan bruge de gamle folk til. De har utrolig meget viden om anlæggene, der er guld værd."

[Bilag 2: 21:05]

Sanne forklarer dog videre, at man ikke internt har talt om, hvordan man skal gemme disse specifikke informationer vedrørende hver enkelt kunde, både Heidi og Sanne er derfor bange for, at man kommer til at man på organisationsniveau kommer til at miste denne viden, når de de 'gamle' teknikere ikke længere er en del af organisationen. Denne type viden kalder Sanne for 'specialviden', og hun forklarer i dette citat, hvordan hun mener, at man eventuelt kunne løse det, men også hvor hun egentlig finder sårbarheden;

"Sanne: ... jeg har også tit tænkt på, jeg har en gang haft en arbejdsplads, hvor man brugte et par måneder på at finde suppleanter og sætte en kollega ind i ens arbejdsopgaver, og mens man selv blev sat ind i nogle andres, så man ikke var så sårbar – det var måske også noget man kunne gøre her, fordi vi sidder med specialviden og den dag man ikke er her, så er man sku nem at vælte."

[Bilag 2: 28:25]

I dette citat gør Sanne det klart, at det ikke blot drejer sig om specifik information om kunder og maskiner, men derimod om den viden, som hver enkelt ansat har opbygget i sine arbejdsopgaver over længere tid.

I forhold til den specifikke deling af information forklarer Dennis, hvordan han bruger 'Confluence', hvor han kan hente specifikke informationer om forskellige maskiner, som eksempelvis *"hvor hurtigt noget kan køre og sådan noget."* [Bilag 2: 13:53]. I Confluence ligger man dog ikke information om de maskintyper Sanne står for service af, da de ikke er en del af den internationale concerns sortiment, men derimod en ny type maskine, som er blevet købt ind specifikt i Danmark;

"Dennis: Det dér Confluence er mere til Schäfers standarddele, hvori- mod halvautomaterne, er specialløsninger."

[Bilag 2: 22:42].

Derfor kan man sige, at både specifik viden, som disse teknikere besidder, og

som bliver udviklet løbende i disses arbejde, indtil videre ikke er blevet 'samlet op på', og det virker ikke til at medarbejderne vil begynde med dette, før ledelsen giver nogle retningslinjer for, hvordan det skal gøres. Heidi forklarer i øvrigt, at dette også hænger sammen med den måde, man har mistet overblikket over, hvad de forskellige afdelinger arbejder med;

"Heidi: ... Altså så dér mangler vi da en eller anden form for vidensdeling."

[Bilag 2: 47:30]

Ifølge Kasper, har organisationen et tilkøbt CRM-system (Customer Relationship Management), som indeholder funktioner, som burde kunne løse begge disse problemer, eftersom samtlige informationer om kunder burde blive gemt i systemet. Yderligere indeholder CRM-systemet en funktion som gør, at medarbejderne kan følge med i, hvad andre brugere foretager sig, og dermed burde du kunne slå op, hvordan de forskellige afdelinger arbejder med kunderne;

"Kasper: Det kan vi godt have via CRM, man kan jo gå ind og så kan man gå ind og følge hinanden. Der er lidt twitter-funktion inde i CRM, hvor jeg kan gå ind og følge de andre brugere eller følge en bestemt opportunity (potentiell kunde red.) og så kan jeg se, hvad der sker på en måde. Men det er ikke som sådan vidensdeling."

[Bilag 2: 45:40]

Man kan derfor sige, at systemet til at opsamle de information, som de ansatte finder vigtige egentlig eksisterer i organisationen, men der mangler dog retningslinjer og oplysning, for hvordan det skal gøres, og at det skal gøres. Heidi påpeger hertil, at hun ikke mener, at CRM bliver opdateret, og at hun i hvert fald ikke bruger det til dette;

"Heidi: ... det er jo ikke altid, at det lige med det samme lander i CRM, og jeg sidder faktisk ikke og holder øje med, hvad nogen som helst andre, end hvad jeg selv laver i CRM. Specielt ikke hvad andre afdelinger laver i CRM, fordi det har jeg slet ikke tid til. Så jeg ville jo ikke gå ind og se umiddelbart, om der var gang i noget, hvis jeg blev ringet op af en kunde."

[Bilag 2: 47:30]

Det virker derfor til, at ledelsen hos Schäfer egentlig har anskaffet et CRM-system for at have et sted, hvor medarbejderne kan bidrage med dokumenter og information vedrørende specifikke kunder. Endnu engang virker det dog til, at der mangler retningslinjer for, hvordan medarbejderne skal agere og

i dette tilfælde bruge systemet. Det virker derfor ikke til, at medarbejderne kommer til at bruge systemet, før ledelsen fortæller dem, at de skal bruge det. Der er således en udbredt forståelse blandt de fire respondenter, at de gerne vil have, at ledelsen beslutter, hvordan det skal bruges, og både Kasper og Sanne fortæller, at de gerne vil have at ledelsen 'trækker det ned over hovedet' på samtlige medarbejdere. For Kaspers vedkommende virker det dog til at inkludere struktur, når han siger;

"Kasper: Jeg kunne jo godt tænke mig, at der blev trukket noget ned, hvor vi fik noget 'sådan her ligger vi tingene inde på vores drev."

[Bilag 2: 1:03:44]

Derfor virker det altså til, at medarbejderne ikke selv er interesseret i for meget frihed, da de netop mener, at de mangler nogle 'fælles retningslinjer' og 'harmonisering'. Derudover mener Sanne, at hvis ledelsen vedtager noget, så er det op til den enkelte medarbejder selv at finde ud af, hvordan denne kan bruge det;

"Sanne: Hvis det bliver trukket ned over hovedet på dig, at du skal bruge tid på det, så er det fordi, ledelsen finder det vigtigt, og så er det fordi, du kan bruge det til noget. Hvis du kan bruge det til noget, så kommer du til at gøre det af lyst, fordi så må du selv finde ud af, hvordan det gavner dig."

[Bilag 2: 1:02:40]

Overodnet får vi et indtryk af, at de fire respondenter er enige om, at ledelsen bør danne nogle fælles retningslinjer, men helst i samarbejde med medarbejderne, så man kan komme de tre ovenstående problemstillinger til livs.

Medarbejderne om Schäfers intranet

I forhold til Schäfers nuværende intranet, lader der til at være en fælles holdning, om, at det er begrænset, hvor meget det bliver brugt. Hertil fortæller Sanne endda, at hun *aldrig* har været på intranettet. Til gengæld fortæller Kasper, som er med i udviklingen af det nye intranet, om, hvordan Schäfers gamle intranet bliver brugt;

"Kasper: Jeg ved det gamle intranet, der er blevet brugt meget til sådan lige at gøre opmærksom på nogle ting. Nu får vi en ny der starter på mandag, tag godt imod ham. Lige nu er der en ny pressemeddelelse, der er bragt her. Nu er der brugt en ny brochure."

[Bilag 2: 41:37]

Hertil pointerer Heidi, at der udelukkende er tale om envejskommunikation – og her forstår vi envejskommunikation i form af top-down-kommunikation.

Ingen af medarbejderne virker til at have gode erfaringer med det nuværende intranet, og de har i stedet en del forslag til, hvad det nye skal kunne. Eksempelvis mener Heidi, at der burde være et intranet, hvor de forskellige afdelinger kan holde hinanden opdateret om, hvad de foretager sig aktuelt;

"Heidi: (...) hvis man skrev, 'hvad arbejder vi aktuelt med i MHE?'. Så kunne man godt have 8-10 projekter stående der. Og hvis det var i et eller andet fælles forum, så kunne alle jo se, nårh ja, hvis man kom automatisk derind hver morgen, så kunne man følge med."

[Bilag 2: 58:40]

Denne idé er de andre dog ikke udelukkende enige i, og især Kasper er i tvivl om, hvorvidt man rent faktisk kan få de ansatte til at gå ind og opdatere sådan et system [Bilag 2: 01:01:08]. Kasper har dog været en del af holdet bag udviklingen af det nye intranet, hvor han lægger stor vægt på, at de ikke er så langt i udviklingen, at dette har været aktuelt;

"Kasper: (...) Intranettet, det er et sjovt projekt lige nu. Til at starte med skal vi have lavet en forside på Intranettet. Som noget af det basis ting, og det skulle være lidt spændende så folk de går ind og kigger det."

[Bilag 2: 52:53]

Han fortæller desuden, at de forskellige afdelinger skal have oprettet, hver deres individuelle side på intranettet, så forsiden bliver fælles, men hvor hver afdeling har deres egen side, hvor indholdet skal besluttes i fællesskab med den pågældende afdeling. Dette udtrykker både Heidi og Sanne bekymringer for, da de netop mener, at det vigtigste er, at man får etableret den tidligere nævnte 'harmonisering';

"Sanne: Det synes jeg igen er sådan noget farligt noget, hvor man bevæger sig væk fra det at vi kan det samme, og vi gør tingene ens. Når Heidi har beskrevet, hvad der ville være godt for hendes afdeling, og jeg har beskrevet, hvad der ville være godt for min. Så hvis vi ikke hører hinanden, så kunne det være, at Heidi hun havde en idé, som jeg skide gerne... 'Hold da op, det kunne vi da også godt tænke os' og omvendt. Sådan at i virkeligheden så kunne det være, at man sagtens ud fra en brainstorming kunne finde ud af, hvad der kunne være godt for at alle havde. Og så kunne det være, at man havde mere eller mindre til det område, men at det dog fandtes og muligheden fandtes."

[Bilag 2: 54:17]

Sanne fortæller her, hvordan hun synes, at det er ærgerligt, hvis de forskellige afdelinger igen etablerer forskellige måder at gøre tingene på, på samme måde som det er forskelligt fra hver afdeling, hvordan de gemmer filer på de-

res respektive drev.

Derudover udtrykker Sanne også en bekymring for, hvordan hver afdeling for sig skal udvikle deres egen side. Hun synes i stedet, at der skal foretages en fælles brainstorm for, hvad det nye intranet skal indeholde og kunne. Sanne mener altså, at man bør udnytte den fælles viden, hvormed man kunne skabe et bedre resultat ved at udveksle idéer og yderligere skabe nye i fællesskab. Derudover mener Heidi, at et intranet kunne være et oplagt sted at placere forskellige beskrivelser af, hvordan man for eksempel gemmer filer eller fakturerer på bedste vis [Bilag 2: 51:27]. Heidi påpeger dermed endnu engang manglende retningslinjer, som hun altså mener, at et intranet kan være med til at formidle. Det virker dog til, at især Heidi sagtens kan se idéen i, at medarbejderne kan få et 'forum', hvor de kan tale med hinanden og ledelsen. Hun påpeger dog vigtigheden i, at man skal kunne genfinde den information, man får formidlet;

"Heidi: (...) ville man kunne genfinde den (informationen red.)? Fordi jeg tænker, hvis man spørger om noget, 'hvor højt var det nu lige reolerne var ude ved AJ Johansen?' og man får et svar tilbage. Så skal man også, når man tre dage senere sidder og arbejder med sagen igen, så skal man kunne genfinde den information man fik. Ville den stadigvæk være der? Fordi det ville jeg jo synes var rigtig vigtigt."
[Bilag 2: 57:02]

Med disse udsagn fra medarbejderne vil vi nu forsøge at sammenholde medarbejdernes forståelse og idéer med, de udsagn ledelsen bidrog med i det foregående gennemgåede interview. Denne diskussion vil vi samtidig sammenholde med den tidligere præsenterede teori etableret med udgangspunkt i henholdsvis den samfundsmæssige og organisatoriske kontekst.

6.3 Analyse af empiri

Vi har netop fremhævet og fortolket de mest centrale udsagn fra de to interviews, og vi vil nu sammenholde disse med en række elementer fra vores teorigrundlag, som vi formulerede i forbindelse med henholdsvis en samfundsmæssig og organisatorisk kontekst. Dette gør vi for at kunne vurdere, hvorvidt sociale teknologier kan indgå i samspil med Schäfer som organisation eller ej, og hvilken betydning dette har i relation til informationsdelings- og videnskabelsesaspektet i organisationen.

Et dobbeltsidet behov for informationsdeling og videnskabelse

Der synes grundlæggende at eksistere en række problematikker i organisationen, der ifølge både ledelsen og medarbejderne blandt andet skyldes en mangel på fælles "formalia", "guidelines" og "retningslinjer" for organisationens ansatte. Udviklingen synes især at skyldes den enormt kraftige vækst,

organisationen har gennemgået over de seneste år. Især medarbejderne udtrykker deres bekymring for, at organisationen er blevet opdelt, hvor hver medarbejder sidder i hver sin "lille boks", og gør tingene på hver sin måde, fordi "man er bare startet op hver for sig også har kørt ud af en eller anden tangent", som der gives udtryk for i interviewet med de fire ansatte i organisationen. Ganske vist skyldes denne problematik umiddelbart den omtalte kraftige vækst, men samtidig synes der at foreligge en række u hensigtsmæssige tendenser i organisationens interne kommunikation, der besværliggør en løsning på problemet.

Vi har i denne forbindelse observeret, at der foreligger nogle organisatoriske aspekter, der fundamentalt bør ændres, før medarbejderne og ledelsen kan og vil indgå i et frit kommunikationsflow og bevæge sig i retning af en partcipatorisk organisation, hvor medarbejderne i højere grad kan komme til orde, og hvor eksempelvis retningslinjer kan blive udarbejdet i fællesskab og vedtaget af ledelsen. På denne måde er en bred og åben informationsdeling og videnskabelse relevant for Schäfer, eftersom de af denne vej vil kunne skabe grundlag for en fælles etablering af retningslinjer, hvilket der synes at være behov for – især med udgangspunkt i, at det især er medarbejderne og ikke nødvendigvis ledelsen, der besidder viden om, hvordan forskellige processer fungerer eller bør fungere. I denne optik er informationsdeling og videnskabelse i en - til en hvis grad - partcipatorisk organisation et aspekt for Schäfer, der på den ene side kan være medvirkende til at skabe et bedre fundament for organisationen med bredt etablerede retningslinjer, således at organisationens medarbejdere i højere grad kan agere med sikkerhed i forskellige situationer.

En af disse manglende retningslinjer synes på den anden side at vedrøre, hvordan medarbejdere bør formidle deres viden over for resten af organisationen. I sig selv er dette en ufrugtbar situation, idet dette både er en barriere for optimal udvikling og forandring af processer, rutiner og produktion af produkter. I en vis forstand kan det siges at de manglende retningslinjer for, hvordan information deles (og deraf hvordan videnskabelse initieres), skaber en 'ond cirkel', hvor der for det første er behov for klarhed omkring en række retningslinjer, som kun synes at være mulige at etablere med udgangspunkt i *netop* informationsdeling, hvorefter der kan skabes viden om, hvilke retningslinjer der er brug for, og hvilken ordlyd disse skal have.

En polariseret organisation

Med udgangspunkt i ovenstående problematik, mener vi at kunne drage en række paralleller mellem Schäfers organisatoriske forhold, og den måde hvorpå Giddens og Beck beskriver de dilemmaer, individet står over for i samfundet; herunder især Becks påpegelse af, at individer efter den seneste

individualiseringsbølge ikke 'samles op' i nye sociale fællesskaber, som det tidligere var tilfældet. Det interessante består her i, at Benkler tolker, at Web 2.0 på mange måder, har 'samlet op', idet han forklarer, hvordan individer nu konstant ind- og udgår af fællesskaber i form af netværk, hvor de reflektive individer deler information og skaber viden, og bruger dette til at 'navigere' i deres dagligdag. Vi mener ikke, at Web 2.0-elementer, eller mere korrekt Enterprise 2.0-elementer, nødvendigvis på samme måde kan samle op på Schäfers problemer, der skyldes en form for manglende fællesskab og mangler på retningslinjer, hvorudfra medarbejderen kan navigere.

Til gengæld ser vi en mulighed i, at Schäfer med afsæt i et fælles projekt omhandlende sociale teknologier i form af et intranet kan igangsætte en organisatorisk revurdering. Endnu engang må vi påpege, at vi betragter sociale teknologier som værende af normativ karakter, i den forståelse at de kan opfordre medarbejdere til en bestemt brug, men de kan ikke determinere, at medarbejdernes brug nødvendigvis *bliver* sådan. Her er det essentielt, at der eksisterer nogle tilstande i organisationen, som bakker op om den partecipatoriske grundtanke, de sociale teknologier er baseret på, hvis Schäfer ønsker at benytte sig af dem med henblik på informationsdeling og videnskabelse. Der skal derfor tages udgangspunkt i et grundlæggende ønske fra organisationens ledelse om at skabe en - til en hvis - grad partecipatorisk organisation, før en social teknologi, for eksempel i form af organisationens kommende Sharepoint-platform, kan benyttes mest hensigtsmæssigt. Vi finder dog anledning til at betvivle, hvorvidt Schäfers ledelse er interesseret i dette, eller hvorvidt ledelsen kan se fordelene i dette i forhold til informationsdeling og videnskabelse.

Som tidligere beskrevet benytter Giddens begrebet *strukturdualitet* om den måde, hvorpå individets ageren og handlinger er påvirkeligt af samfundet, samtidig med at samfundet omvendt er påvirkeligt af individets ageren og handlen. På samme måde mener vi, at Schäfers interne struktur og kultur bliver dannet af organisationens medlemmer - både ledere og medarbejdere - som samtidig må agere og handle under disse. Den interne struktur og kultur hos Schäfer er dog ikke noget, som ledelsen bevidst har arbejdet med, da det er blevet nedprioriteret i forhold til kunderelaterede opgaver, og at tiden ikke har været til det i den kraftige vækstperiode. Organisationen har eksempelvis ikke en HR-afdeling, som typisk ville tage sig af beslutninger vedrørende interne problemstillinger og manglende retningslinjer. Medarbejderne har på baggrund heraf løbende måttet træffe en række individuelle eller afdelingsopdelte valg, som har medført at organisationen er blevet opdelt og polariseret, hvilket altså har medført divergens i måder at udføre en række ellers beslægtede arbejdsopgaver på.

Både medarbejderne og ledelsen forklarer, at det ikke er med overlæg, at man ikke har opstillet nogle rammer og en række eksplicite retningslinjer for, hvordan man agerer internt i organisationen. Begge parter mener endda, at det er en nødvendighed, at der bliver "samlet op" på tilstanden, da de erkender, at der er opstået en række problemer "i kølvandet" på organisationens "tågen derudad". Der lader dog til at være uoverensstemmelse i forståelsen af, hvorledes disse retningslinjer skal frembringes og etableres, eftersom ledelsen udtrykker et behov for, at medarbejderne kommer med forslag til retningslinjer, samtidig med at medarbejderne afventer et udspil fra ledelsen om, at der nu skal trækkes nogle retningslinjer 'ned over' samtlige ansatte. Marketingschefen er dog bevidst om, at der ikke findes en kultur, hvor medarbejderne af sig selv 'træder frem' og ytrer deres meninger, hvormed han i interviewet fremstiller et paradoks; nemlig at det formelle hierarki og organisationskulturen hos Schäfer, virker hæmmende for, hvordan medarbejderne skulle kunne tage initiativer til eksempelvis at udforme nogle fælles retningslinjer, samtidig med at ledelsen ikke har tid og ressourcer til at træffe disse afgørelser, hvorfor de afventer medarbejderinitiativer. Indtil disse retningslinjer bliver oprettet er de ansatte altså tvunget til selv, med en vis usikkerhed og risiko, at navigere mellem valg samtidig med, at de er i tvivl om, hvor meget og hvor lidt de egentlig må tage initiativ til. I forhold til Giddens' teori om strukturdualitet, kan man altså sige, at forskellen fra samfundet og den organisatoriske kontekst, som Schäfer udgør, blandt andet ligger i det formelle hierarki, som foreligger hos Schäfer og begrænser de ansattes handlemuligheder. De ansatte har således en anderledes rolle at spille i en organisatorisk kontekst i forhold til en samfundsmæssig kontekst, eftersom de ikke uden videre kan vedtage overordnede retningslinjer, som gælder for alle. I stedet for aktivt at kunne ændre på tingenes tilstand, må de ansatte derimod passivt se til og indordne sig under de forudsætninger, som ledelsen opstiller eller netop ikke opstiller. Så længe ledelsen ikke ændrer denne praksis, mener vi ikke, at der vil blive udarbejdet disse tiltrængte retningslinjer. Samtidig er det dog interessant at betragte, hvordan de ansatte bliver givet en vis frihed, som på samme tid kan siges, at være katalysatoren for de problemer vedrørende divergens, da de ansatte netop bliver påtvunget at tage nogle valg på individ- og til en vis grad afdelingsniveau.

I forhold til den måde vi tidligere beskrev det senmoderne samfund og risikosamfundet er det således interessant, hvordan der internt hos Schäfer findes en frihed hos de ansatte, eftersom ledelsen tilsyneladende ikke blander sig i eller overvåger den måde, de ansatte agerer i deres dagligdag. Ifølge Giddens har den øgede frihed til at agere og selv tage beslutninger i samfundet været med til at øge *refleksiviteten* hos det enkelte individ. Netop refleksiviteten hos det enkelte individ kan vi forstå, at *ekspertsystemer*, som Schäfer, er afhængige af, da der via individets refleksivitet dannes viden. Marketingschefen påpeger hertil også, at han mener, at de manglende retningslinjer giver "luft" til

medarbejderne, hvormed han frembyder en frihed, hvorunder medarbejderne netop selv kan træffe en række beslutninger. Man kan dog betvivle, hvor meget "luft" det i praksis giver medarbejderne, da det lader til, at medarbejdernes refleksivitet og valg er begrænset til en masse mindre praksisopgaver, som eksempelvis hvordan man gemmer sine filer på et bestemt drev. Tilsyneladende er medarbejderne – ligesom ledelsen – pressede til at opprioritere kunder og andre generelle dagligdagsopgaver, og dermed formår de heller ikke, at træffe fælles gældende beslutninger, men må blot "drøne derudaf" med resten af organisationen, som nævnt i interviewgennemgangene. Vi kan i interviewet med medarbejderne tolke, at denne frihed til at træffe en række valg har medført en *autonomisering*, eftersom de forskellige ansatte og afdelinger har taget forskellige valg, hvilket har bevirket en form for polarisering af organisationen.

Ifølge Beck afføder frihed også ansvarspåleggelse hos individet, eftersom det bliver tvunget til at foretage sine egne valg konstant og tage konsekvensen heraf, da det ikke som tidligere kan følge traditioner og normer. På samme måde kan der argumenteres for, at medarbejderne hos Schäfer ligeledes er 'dømt' til at foretage en række mindre beslutninger, uden egentlig at vide, hvilke risici deres valg indebærer, da der ikke umiddelbart eksisterer nogle faste normer og retningslinjer at følge. Disse individuelle valg har altså ledt til autonomisering og små "bikse" i organisationen. De ansatte udtrykker derfor et ønske om en "harmonisering" for igen at samle organisationen og sørge for at organisationens ansatte ikke bare "drøner ud af hver sin tangent". Medarbejdere og afdelinger er tvunget til at udarbejde egne arbejdspraksisser, hvormed der er opstået en divergens. Konsekvensen heraf er ifølge medarbejderne helt konkret, at man har svært ved at benytte og udnytte hinandens viden og finde filer og information, som ellers er essentielt i løsning af en række arbejdsopgaver. Derudover har man også mistet overblikket over, hvad de andre afdelinger arbejder med, og man har derfor tidligere oplevet, at flere afdelinger har arbejdet med den samme kunde uden at koordinere deres handlinger afdelingerne imellem. Medarbejderne virker derfor mere dystopiske i deres beretninger om, hvilke konsekvenser, de manglende retningslinjer har medført og kan føre med sig, men både ledelsen og de ansatte virker til at være bevidste omkring, at viden bliver dannet på individniveau, hvormed Schäfer endnu ikke har formået at benytte den viden, som de enkelte individer skaber og besidder, som vi vil beskrive yderligere nedenfor.

Viden og Kommunikation – Manglende videnspiral

Både ledelse og medarbejdere er altså enige om, at de ansatte hos Schäfer besidder en specialviden, som vi dog vurderer, at det begrænset er blevet muligt at gøre tilgængelig for andre ansatte;

"Sanne: ... vi sidder med specialviden, og den dag man ikke er her, så er

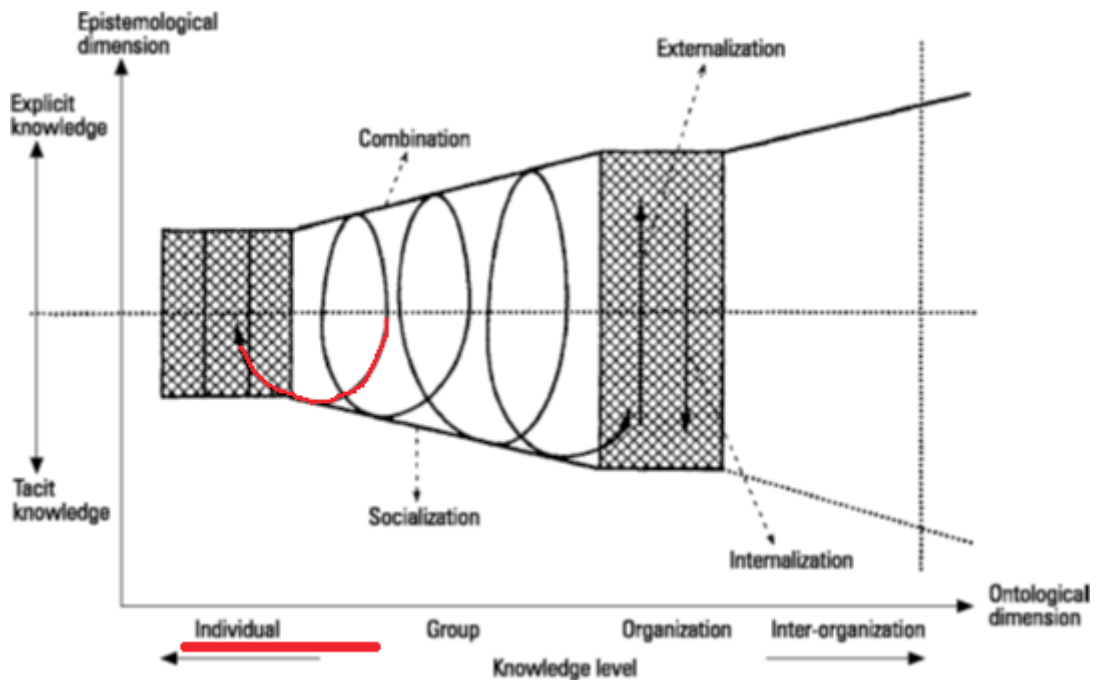
man sgu nem at vælte.”

[Bilag 2: 28:25]

*”Søren: Der ligger enormt meget viden i vores eget selskab her i Norden.
Og der ligger meget viden på individniveau (...) så har vi jo en masse
viden, som vi gerne vil gøre tilgængeligt internt i huset ...”*

[Bilag 1: 11:21]

Eftersom medarbejderne kun begrænset deler information og udvikler viden findes det meste viden på et individniveau, hvilket altså bevirker to konsekvenser afhængig af, hvordan man anskuer situationen. På den ene side er organisationen sårbar, hvis en medarbejder stopper, eller på en måde ikke er tilgængelig. På den anden side formår Schäfers ansatte ikke at tilgængeligøre viden over for hinanden, hvilket betyder, at man ikke får det fulde potentiale ud af sine ansatte. Det er derfor interessant for os at observere, at medarbejderne er mere dystopiske i deres tolkning af konsekvenserne, da det virker til, at der foreligger en frygt for, at information og viden kan forsvinde ud af organisationen med individet. Ledelsens tolkning virker derimod mere positiv i det henseende, at viden ligger klar til potentielt at blive delt som information. Dog påpeger marketingschefen senere, at når de ansatte udvikler viden - eksempelvis på baggrund af en oplevelse på en messe - så har de ikke mulighed for at komme af med denne viden (altså informere andre medarbejdere), og dermed mener han også, at denne viden forsvinder, eller ikke bliver omsat til noget brugbart for organisationen. Viden bliver i høj grad ved med at være bundet til individet, og der opstår ikke en decideret videnproces på tværs af organisationen. I forhold til den i afsnit 3.1 beskrevne videnspiral, betyder det, at processen umiddelbart synes at stoppe på individ- eller medarbejderniveau som illustreret nedenfor;



Figur 11: Egen tilvirkning af 'Spiral of Organizational Knowledge Creation'
[Nonaka 1994: 20]

De røde streger markerer, at det i høj grad er på individniveauet, at videnprocessen stopper, hvilket besværliggør en egentlig værdifuld videnproces for Schäfer, idet Da der ikke er mulighed for at dele idéer og information, hvorved den 'videnmæssige socialiseringsproces' ikke opstår. Idet viden forbliver bundet til individet, når videnspiralen aldrig til gruppe- og organisationsniveau, og den egentlige værdi i viden og videnskabelse synes at være forspildt.

Samtidig virker det dog til, at ledelsen på sin vis ønsker at igangsætte denne form for videnskabelse, da man ser et potentiale i at lade flere af organisationens medlemmer bidrage til en fælles organisatorisk viden. Især marketingschefen synes generelt at kunne se en værdi i, at flere af de ansatte får mulighed for at byde ind med forskellige former for information, som vil resultere i skabelse af ny viden. Det fremgår ikke tydeligt af marketingschefens udsagn, hvordan han mener, at denne type information vil kunne blive brugt, hvortil vi dog tolker, at det i dette eksempel skulle fungere som inspiration i forhold til udvikling af nye eller videreudvikling af allerede eksisterende produkter.

En anden interessant observation i dette citat er, at Schäfers ledelse bevidst må arbejde med innovation og udvikling, eftersom de sender deres medarbejdere på messer for at indhente inspiration fra andre organisationer inden for branchen. Som vi tidligere beskrev, er eksperter systemer nødt til at være på

forkant med netop viden inden for deres specifikke fag, og de omtalte messebesøg ser vi som en bekræftelse af, at Schäfer på sin vis ønsker, at de ansatte bidrager til videnskabelse. Vi vurderer dog, at der er visse barrierer, for at den omtalte videnspiral kan nå længere end til individniveauet. Konkret udtrykkes i dette tilfælde en mangel på retningslinje for informationsdeling, samt mangel på en platform, hvor medarbejderne kan dele information - i dette tilfælde billeder - med samtlige af organisationens medlemmer, uden at skulle gå igennem forskellige kanaler. En Web 2.0-løsning på dette kan vi således se i eksempelvis en åben billeddelingsplatform i stil med Flickr³⁰. Men i samme ovennævnte citat nævnes det dog, at man som medarbejder vil være i tvivl om, hvilken procedure denne type kommunikation skulle igennem, hvormed han antyder, at den generelle kommunikationskultur altså ville begrænse, hvor meget en sådan form for platform egentlig ville blive benyttet.

Vi mener derfor, at ledelsen italesætter en række modstridende diskurser i forhold til, hvordan de på den ene side anser viden som noget, de enkelte individer skal dele som information, samtidig med at de på den anden side, er bevidste om, at der hverken findes en platform til formålet eller en kultur eller retningslinjer, der muliggør denne informationsdeling. De forklarer dog, at det ville være spændende at finde en platform til formålet, og understreger endvidere vigtigheden af, at medarbejderne skal have en bred viden til især forhandlingssituationer med potentielle kunder. Vi mener dog, at ledelsen italesætter en overvejende forståelse af viden i forhold til en klassisk epistemologisk forståelse, hvor de lader til at forstå viden som noget statisk og afsluttet; "*Søren: Jo mere viden vi kan trykke ud til vores medarbejdere, jo stærkere bliver de.*" Især i dette citat kommer det til udtryk, hvordan subjektet (medarbejderen) fremstilles som en passiv aktør, der blot må tage imod viden, som ledelsen sender ud. Medarbejderne fremstilles langt de fleste steder i interviewet som modtagere af information fra ledelsen, hvor landechefen også påpeger, at skærme med information på deres arbejdsplads ville være en god måde, at videregive viden til de ansatte. Det er derfor interessant, at en af de ansatte, i forbindelse med udarbejdelsen af det nyt intranet, foreslår, at man foretager en brainstorm, hvormed hun italesætter en mere processuel og dynamisk forståelse af viden. Derudover lader de ansatte generelt til at være af den opfattelse, at ledelsen bør inddrage de ansatte langt mere i interne beslutninger, da de mener, at de kan være med til at løse nogle problematikker, som ledelsen ikke kan, idet medarbejderne har en bedre føling med den organisatoriske praksis. Hermed kan det tolkes, at de ansatte italesætter en pragmatisk epistemologisk forståelse for viden, eftersom de forskellige ansattes opfattelse af virkeligheden menes at variere, og dermed ikke blot kan anses som en objektiv gengivelse af en foruddefineret virkelighed. Når den ansatte fra serviceafdelingen siger; "*... Og i det hele taget høre, hvad det er*

³⁰ Et online fotodelingswebsite med mulighed for brugere kan dele fotografier i en slags community.

vi siger, ikke at de (ledelsen red.) ikke vil, men det har de simpelthen ikke overskuddet til" [Bilag 2: 52:07], så synes der altså at være en uoverensstemmelse i forståelsen af den type organisationskommunikation, som ledelsen og medarbejderne mener, at der er til stede internt hos Schäfer.

Ledelsens syn på kommunikation

I forhold til Deetz' og McClellans perspektiver på kommunikation, forekommer der nogle modstridende forståelser hos ledelsen vedrørende, hvordan mening formes, og desuden også hvilke motiver ledelsen har med kommunikationen.

Overvejende lader ledelsen hos Schäfer til at have et motiv for kommunikation, som er baseret på at opnå kontrol og styring af de ansatte, da både marketingschefen og landechefen giver eksempler på metoder til, hvordan de kunne tænke sig, at ledelsen kunne præsentere forskellig information for de ansatte. Landechefens idé baserer sig på at opstille tv-skærme forskellige steder på arbejdspladsen, hvor ledelsen kan eksponere ansatte for information, som ledelsen ønsker. Marketingschefen har derudover en idé om at lave information på intranettet lig Google Adwords³¹, hvormed ledelsen strategisk kan eksponere medarbejderen for informationen, når medarbejderen er ved at søge anden information på organisationens intranet. Begge disse idéer indebærer et motiv for kommunikation som en måde, hvorpå ledelsen strategisk kan udvælge de informationer, som medarbejderne modtager. Disse to eksempler giver os samtidig et indtryk af, at ledelsen overordnet arbejder med kommunikation som et envejsforetagende da både en tv-skærm og disse 'intranetrekamer' vil forløbe som envejskommunikation. Senere fortæller marketingschefen, at der er behov for, at de ansatte har masser af viden, da det, i en forhandlingssituation med en kunde, giver en fordel over for konkurrerende organisationer, hvorfor han mener, at ledelsen skal presse så meget viden som muligt ud til organisationens ansatte. Motivet for kommunikation og videregivelse af information fra ledelsen til de ansatte forstås dermed som en strategisk handling for at give Schäfer en fordel over for de konkurrerende organisationer. Hertil kan vi yderligere henviser til begyndelsen af interviewet med ledelsen, hvor landechefen direkte udtaler, at han ikke tror på "*den dér direkte kommunikation internt på den måde*", som findes på eksempelvis en kommunikationsplatform som Facebook, hvormed vi kan tolke, at han ikke ser nogen værdi i at skabe åben og partcipatorisk kommunikation. Hovedsageligt anses de ansatte altså som værende subjekter, som skal modtage information fra ledelsen, hvor ledelsens rolle så bliver at overveje og udvælge, hvilken viden de finder relevant for deres ansatte at besidde, for at Schäfer bedst muligt opnår økonomisk profit.

Det er dog tydeligt for os, at ledelsen også er klar over, at de ikke enerådigt

³¹ Google Adwords er søgemaskinen Googles førende reklameprodukt, som består af en række reklamer, der kommer frem for brugeren, afhængig af hvilke søgeord brugeren indtaster.

sidder på viden i organisationen, da der især findes meget viden på individ-niveau, som marketingschefen mener, at organisationen bør samle og benytte sig af. På den måde fremstår Schäfer ikke entydigt som en organisation præget af en traditionel ledelsesform, hvor medarbejderne betragtes som 'tandhjul i maskinen'. Tværtimod forklarer ledelsen, at de godt kan se værdien, i at give noget "luft" til medarbejderne, hvilket medarbejderne til dels allerede har, men som ledelsen dog ikke har givet med overlæg, hvormed kontrol-motivet igen virker mest fremtrædende. På sin vis er man dog interesseret i, hvordan man får indsamlet denne viden, da han forklarer, at "*det giver noget mere*"; og at de godt kan bruge medarbejderinput. Hos ledelsen nærer man altså på en eller anden vis et ønske om, at tilgængeliggøre medarbejdernes viden og give medarbejderne et talerør.

Det kan derfor virke til, at ledelsen i princippet har en interesse i at få medarbejderne til at deltage og skabe mere internt, hvilket hovedsageligt kommer til udtryk i forbindelse med de guidelines, som ledelsen vil have opstillet. Derfor lader det til, at en stor del af problematikken ligger i, at kommunikationsflow og interne processer er blevet negligeret af ledelsen, og derfor har man endnu ikke sagligt eller bevidst vurderet, hvilken type intern organisationskommunikation, der ville være bedst for Schäfer at benytte sig af. Dette er man således også bevidst om, når landechefen udtaler;

"Jan: Jeg tror, at vores verden er sådan, at vi bare må erkende, at du rammer jo lige spot on, når du siger det her med, at hvem sørger så for, at det (information red.) er fyldt op? Det, der er brug for at være derinde. Det kommer jo ikke af sig selv."

[Bilag 1: 37.00]

Hermed gør landechefen det klart, at ledelsen hos Schäfer endnu ikke har taget en beslutning for, hvorledes organisationen ønsker at arbejde med kommunikation, og i det hele taget om man ønsker at arbejde mod en partecipatorisk organisationstype, hvor medarbejderne kan bidrage og deltage på lige fod i debatter. På nuværende tidspunkt mener vi ikke, at der i Schäfer eksisterer en organisationskultur, som underbygger informationsdeling og vidensskabelse.

Intranet

Med udarbejdelsen af det nye intranet har ledelsen – baseret på ovenstående - hovedsageligt et ønske om, at lave et intranet, hvor de strategisk kan ekspone de ansatte for information, som ledelsen udvælger. Dette står i kontrast til de forslag som medarbejderne kommer med, hvor det blandt andet bliver foreslået, at det kan være et sted, hvor de forskellige afdelinger og medarbejdere kan holde hinanden opdateret om, hvad de arbejder med aktuelt – altså en egentlig platform for informationsdeling og vidensskabelse. Igen synes der

her, i etableringen af et nyt intranet, at være tegn på, at medarbejderne ikke 'høres' angående deres behov, hvormed de reelle problematikker ikke synes at blive forsøgt imødekommet i udviklingen af det nye intranet. Her synes den største efterspørgsel at gå på, at ledelsen begynder at inddrage de ansatte i beslutningerne vedrørende eksempelvis intranettet, som medarbejderne betragter som et muligt forum, hvor både ledelsen og medarbejderne kan blive enige om udarbejdelsen af eksempelvis fælles retningslinjer. Det er derfor problematisk, når både ledelse og medarbejdere udtrykker, at der i organisationen er behov for fælles retningslinjer, men at der fra ledelsens side ikke umiddelbart lægges op til en sådan dialog på en kommende intranetplatform, der teknologisk kan facilitere en sådan dialog i kraft af platformens socialteknologiske art. Der lader dog til at være en forskel i forståelsen af, hvorledes denne information skal skabes på intranetplatformen, hvilket medarbejderne i fokusgruppeinterviewet også ender med at diskutere, hvortil der desuden kommer flere forskellige bud på en mulig tilgang, hvilket dog næppe, grundet den eksisterende kommunikationstilstand, når til ledelsen.

Af og til forekommer der dog antydninger fra ledelsen om, at idéen vedrørende en platform til informationsdeling internt virker interessant, men de erkender, at det ikke er noget, som de har brugt tid på at overveje. De er derfor i tvivl om, hvorvidt det rent faktisk kan betale sig at investere tid og ressourcer i et sådan projekt, hvilket de derfor tilsyneladende skal overbevises om først. Vi ved dog, at man allerede har været ude og betale for udviklingen et nyt intranet, hvor det så var idéen, at man ville spørge til behov afdelingsvis i løbet af udviklingsprocessen – som altså er i første fase.

6.4 Opsummering og diskussion

I forlængelse af vores samfundskontekstuelle diskussioner anerkendte vi, at samfundsudviklingen har skabt øgede konkurrencevilkår for organisationer, hvortil det er vigtigt for organisationer at udvikle sig, være innovative og generelt være 'på forkant'. Hermed bliver viden en essentiel overlevelseseffektor, som organisationer må vurdere, hvordan de giver bedst mulige kår for at blive skabt og omsat til værdi. Her er det en oplagt kobling, at sociale teknologier skal give medarbejderne mulighed for at ytre information og skabe viden på tværs af organisationen. Men selvom organisationer menes at skulle overleve på medarbejdernes viden, som vidensamfundsdiskursen foreskriver, og lade medarbejderne dele information og skabe viden på sociale teknologier, som Enterprise 2.0 lægger op til, er feltet mere kompliceret end som så.

Som nævnt tidligere kan Enterprise 2.0 siges at være et udtryk for nye tilgange til problemer, der ikke er nye i organisationssammenhæng. Vi har i ovenstående erfaret, at netop Schäfer som organisation har en række problematikker, som relaterer sig til en række forhold, der eksisterer uafhængigt af sociale teknologier. Organisationens problematikker knytter sig i høj grad til

en eksplosiv vækst, hvor man ikke har nået eller formået at skabe faste rammer og retningslinjer. Problematikken er dog på ingen måde unik for Schäfer, da eksplosiv vækst og forøgelse i medarbejderstaben oftest resulterer i sådanne problematikker for organisationer [McAfee 2009]. Til trods for at problematikkerne ikke er unikke for Schäfer som organisation, mener vi dog, at netop Schäfers specifikke sammensætning på hierarki- og individniveau gør, at der er behov for at tage udgangspunkt i netop de tendenser, der gør sig gældende i denne organisation, da det ikke eksempelvis ville være samme kommunikationskultur, man ville finde i enhver anden organisation. På denne måde supplerer vores casearbejde med Schäfer som organisation vores tidligere beskrevne forståelse for forhold omkring indførslen af sociale teknologier i intern organisationskommunikation.

Vi mener, at hvis Schäfer ønsker at gøre noget ved situationens problematik – hovedsageligt den store og generelle mangel på retningslinjer – er det essentielt, at organisationen skaber plads til og påbegynder en informationsdeling, hvor der kan skabes og videreudvikles viden om en række forhold i organisationen. Denne viden besidder hvert enkelt organisationsmedlem, hvorfor det er nødvendigt at skabe rum for, at hvert enkelt organisationsmedlem kan komme til orde. Først herefter mener vi, at det bliver muligt at opnå et reelt og fyldestgørende indblik i de konkrete problematikker, organisationsmedlemmerne observerer, hvorefter det bliver muligt at opnå – eller forsøge at opnå – en konsensus om udarbejdelse af retningslinjer, der dæmper op for den usikkerhed, der synes at være omkring forskellige aspekter i medarbejdernes ageren og handlen.

Fastsættes en række retningslinjer, vil der efterfølgende eksistere større klarhed omkring, hvordan man som medlem af organisationen for eksempel agerer med sin viden; både i forhold til hvem der skal informeres, og hvor og hvordan viden i form af information skal tilgængeliggøres for den øvrige organisation. Det er i forlængelse af dette, at det bliver muligt at etablere et fokus på en egentlig værdiskabende informationsdeling og videnskabelse for Schäfer, hvor produktmæssig information muliggøres på baggrund af organisationsmedlemmernes unikke viden herom. Etableres den tidligere nævnte videnspiral på et individ-, gruppe og organisationsniveau, og artikuleres den tavse viden som information på disse niveauer, vil der eksistere et godt udgangspunkt for at benytte denne viden til at udvikle sig som organisation – både på praksis-, produktions- og produktniveau. Eksempelvis kan en sælgers kontakt med en kunde resultere i viden om ikke-optimale forhold ved et produkt, hvortil sælgerens viden om dette, hvis den tilgængeliggøres som information for andre afdelinger, kan resultere i ny viden om, at man bør udvikle en ny standard for produktet. Det er dette, videnssamfundsdiskursen understreger vigtigheden af, når den italesætter viden som værende den centrale ressource til overlevelse for organisationer i vores samfund.

Imidlertid har vi observeret, at organisationskommunikationen i Schäfer som udgangspunkt skaber dårlige kår for en succesfuld igangsættelse af ovenstående informationsdelings- og videnskabelsesprocesser. Vi vurderede i vores analyse, at ledelsen på nuværende tidspunkt hovedsageligt har et kontrolmotiv for anvendelse af kommunikation, da man mest af alt synes at have et ønske om strategisk at kunne eksponere de ansatte for udvalgt information. Med afsæt i Deetz' og McClellans fire perspektiver på organisationskommunikation, iagttog vi yderligere, at ledelsen i Schäfer hovedsageligt anser organisationskommunikation som et envejsforetagende, da man tilsyneladende ikke ser nogen værdi i for meget intern dialog i organisationen. Alligevel observerede vi, at ledelsen på sin vis har et ønske om i *fremtiden* at åbne op for mere dialogisk kommunikation med medarbejderne, da man trods alt anerkender, at der er værdi i, at medarbejderne ytrer sig og bidrager med inputs. Ledelsen omtaler således nogle divergerende perspektiver på kommunikation, da det lader til, at man forstår, at man i fremtiden har behov for, at inddrage de ansatte mere i informationsdeling og skabelse af viden, der kan omsættes til værdi for organisationen, hvilket dog står i modsætning til den eksisterende kommunikationspraksis i organisationen. Vi kan derfor udlede, at der på nuværende tidspunkt fra ledelsens side ikke er arbejdet med organisationskommunikationen på en måde, der bakker op om partcipatoriske initiativer fra de ansatte, men at man alligevel har en forestilling om, at dette muligvis kan ændre sig. Hvis ledelsen ønsker en mere partcipativ organisation, foreligger der derfor en fremtidig opgave for ledelsen i, at skabe rammer omkring organisationskommunikation, der i langt højere grad opfordrer de ansatte til at dele deres viden i form af information for de øvrige ansatte, således at viden kan udvikles i bred forstand i organisationen som en proces. Her understregede vi vigtigheden af, at viden ikke forbliver individbundet, således at den omtalte videnspiral kan 'vokse' sig større og større og resultere i yderligere informationsdeling og videnskabelse og i sidste ende resultere i ændringer i eksisterende praksisser og skabelse af nye produkter – med andre sikre værdi.

I relation til afhandlingens problemfelt er det her relevant at vurdere, hvilken rolle sociale teknologier i denne Enterprise 2.0-sammenhæng kan spille i en sådan udvikling. Umiddelbart synes der fra ledelsens side at være en opfattelse af det kommende nye intranet - i form af en Sharepoint-plattform – skal spille en rolle meget lig Schäfers eksisterende intranet, der i høj grad må siges at fungere som en Web 1.0-plattform, hvor envejskommunikationen er i højsædet. Vi vurderer dog, at den valgte software som social teknologi på mange måder kan *understøtte* en indsats rettet mod, at Schäfer bliver en organisation med flere partcipative organisationselementer. Til trods for at der i ledelsen ikke synes at herske et entydigt ønske om mere partcipatoriske tilstande, synes ledelsen samtidig at erkende, at dette er 'vejen frem' i fremtiden, hvorfor vi finder det oplagt, at organisationens ledelse, lader deres

nyindkøbte sociale teknologi, der skal udgøre organisationens nye intranet, spille en aktiv rolle i denne udvikling – især når dette også synes at være et konkret ønske fra medarbejdernes side.

Som tidligere nævnt mener vi, at en social teknologi opfordrer til netop en art partcipatorisk kommunikation, og på denne måde er understøttende for et ønske om sådanne kommunikationstilstande. Dog mener vi ikke, med udgangspunkt i vores normative teknologiforståelse, at en social teknologi er brugsdeterminerende, hvorfor den ikke på denne måde kan udgøre det afgørende grundlag for, at mere partcipatoriske kommunikationstilstande opstår. Her er det især ud fra vores opfattelse af, at sociale teknologier i høj grad kommer til at afspejle eksisterende tilstande i organisationen, at vi vurderer, at fundamentet for en mere partcipatorisk kommunikation skal være forankret i selve organisationens kultursæt. Her mener vi, at der fra ledelsens side er behov for at 'stikke en finger i jorden' og vurdere organisationens egentlige behov. Tager de udgangspunkt i de problematikker, som især medarbejderne og til dels ledelsen selv ytrer, mener vi, at der skabes et klart billede af, at der er behov for mere dialog mellem ledelse og medarbejdere, og at der i højere grad er behov for partcipatoriske kommunikationstilstande i organisationen. Indser ledelsen værdien i denne kommunikationstilstand, og ønsker at etablere lignende tilstande, må det være et helt grundlæggende 'første spadestik' at melde denne vision ud til medarbejderne, og altså gøre det klart for dem, at man ønsker mere dialog med dem. På denne måde kan det siges, at det første og spæde fundament mod mere informationsdeling og videnskabelse tages, men at det som sagt må ses som en længerevarende proces at arbejde mod disse tilstande, hvor teknologierne kan fungere faciliterende for denne proces og 'skubbe' yderligere til udviklingen.

Det er netop med udgangspunkt i denne grundlæggende organisationstilstand, at vi vurderer, at en egentlig og hensigtsmæssig brug af Schäfers nye intranet som decideret social teknologi bliver mulig, hvormed Enterprise 2.0-princippet bliver en realitet. Ligesom der skete en samfundsudvikling, der 'klargjorde' samfundet til at bruge Web 2.0-mekanismerne, skal en lignende udvikling ske i organisatorisk kontekst, hvor det partcipatoriske kommunikationsprincip til og i en vis grad skal være fremherskende.

Herefter mener vi, at Schäfer som organisation kan benytte sig af det kommende nye intranet som en social teknologi, som yderligere vil have mulighed for at katalysere, facilitere og understøtte den partcipatoriske kommunikation, idet der her vil være tale om en platform (frem for en kanal), hvor der bliver opfordret til dialog, og hvor den reflektive medarbejders viden kan formidles som information til den øvrige organisation, og ny viden kan skabes; vidensspiralen vil blive givet gode kår. Dette ikke kun fordi teknologien opfordrer til det, men fordi organisationen bredt set er blevet bevidst om, at

denne form for partcipatorisk dialog er ønskværdig for en værdiskabende udvikling.

Vi vurderer i forlængelse af dette, at især organisationens *eksisterende* intranet og den forudgående brug af dette, i forhold til Finnemanns co-evolutions-teoretiske forståelse af medieudvikling, til dels har været med til at opbygge og fastholde en forståelse af kommunikation som et top-down-orienteret anliggende, da dette netop er, hvad ledelsen har benyttet det eksisterende intranet til. Dertil har ledelse og medarbejdere umiddelbart en forudgående forståelse for, hvordan et intranet skal fungere og bruges til kommunikation. Tankesættet opbygget om det nuværende intranet, kan derfor bevirke, at man overfører samme principper til ibrugtagelsen af et nyt intranet til trods for dets Web 2.0-mekanismer, der opfordrer til dialog frem for top-down-kommunikation – netop dette synes at være tilfældet, idet ledelsen ønsker at bruge det nye intranet til at 'presse' information ud til medarbejderne. Det er dette princip, Finnemann beskriver i form af, at der eksisterer en række sociale og kulturelle processer opbygget ved brugen af eksisterende medier, der vil have indflydelse på ibrugtagelsen af nye medier, som eksempelvis medarbejdernes ibrugtagelse af et nyt intranet i Schäfer. Slutteligt kan det påpeges, at det nye intranet givetvis vil have en række funktionaliteter, som kræver en mængde tekniske og forståelsesmæssige forudsætninger hos medarbejderen, før denne kan ibrugtage det korrekt. Dette vil derfor yderligere bevirke, at en teknologiadoption vil variere fra medarbejder til medarbejder eftersom både tekniske og forståelsesmæssige forudsætninger vil variere alt afhængig af de ansattes forudgående mediebrug både i og uden for organisationskontekst.

"Given that everyone now have the tools to contribute equally, you might expect a huge increase in equality of participation. You'd be wrong."

- Clay Shirky 2008

7. Refleksion

Vi har netop afsluttet afhandlingens analyse med udgangspunkt i Schäfer som case. Her påpegede vi en række iagttagelser og problematikker, som vi satte i forbindelse med vores samfunds- og organisationskontekstuelle teoridiskussioner. Vi anlagde hovedsageligt et fokus på, hvordan Web 2.0's flade og partcipatoriske netværksstruktur ikke uden videre kan overføres til organisationskontekst grundet blandt andet altid tilstedeværende magt- og kommunikationstilstande og formelle hierarkier. Her vurderede vi, at vejen til optimale Enterprise 2.0-tilstande med henblik på informationsdeling og videnskabelse, er dybt afhængig af, hvilke kommunikationstilstande, der eksisterer i organisationen, og er afhængigt af, hvilke bevæggrunde med kommunikationen ledelsen har. I denne refleksion vil vi kort beskæftige os med en række punkter - der er blevet os bevidste i forlængelse af analysen - som vi ikke berørte eksplicit i analysen grundet punkternes kun indirekte forbindelse til vores deri etablerede fokus.

I løbet af analysen så vi forekomster, der giver anledning til at vurdere, hvilke personlige incitamenten eller mangel på samme der kan eksistere for de enkelte organisationsmedlemmer for at dele information og indgå i en videnskabelsesproces. Eksempelvis omtaler marketingschefen et syn på, at viden kan sidestilles med magt. Arbejder vi videre med denne iagttagelse, må der nødvendigvis også være baggrund for at etablere et konkret fokus på, hvad dette betyder for selve medarbejderne, hvis disse også anskuer viden som et magtinstrument for dem selv. Her vil tage udgangspunkt i organisationer generelt set, og ikke kun Schäfer. Meget lig vores beskrivelse af, at kommunikation benyttes til magtudøvelser i organisationer, mener vi at finde belæg for, at viden for de enkelte organisationsmedlemmer ligeledes kan ses som et magtlatet aspekt, da kommunikation netop i sig selv må basere sig på artikulation af viden i form af information.

Især den franske filosof Michel Foucaults magtbegreb knytter sig tæt til videnbegrebet, som vi nu kort vil beskrive. Ifølge Foucault er videnbegrebet og magtbegrebet i høj grad forbundne og afhængige af hinanden, idet udøvelsen af magt *kræver* viden, men samtidig *genereres* viden i netop udøvelsen af magt;

"It is not possible for power to be exercised without knowledge, it is impossible for knowledge not to engender power"
[Foucault 1980: 52].

Foucault påpeger her, at viden- og magtbegreberne indgår på integreret vis med hinanden, og at udøvelsen af magt i sig selv altid vil skabe og forårsage en fremkaldelse af ny viden. Hertil nævner han;

"Now I have been trying to make visible the constant articulation I think there is of power on knowledge and of knowledge on power. (...) the exercise of power itself creates and causes to emerge new objects of knowledge and accumulates new bodies of information."

[Foucault 1980: 51]

Ifølge Foucault er det derfor ikke muligt at udøve magt, hvis ikke man besidder viden, og omvendt er det umuligt at undgå at skabe ny viden, når magten udøves. Foucault etablerer her "*power/knowledge*"-kompositum, der understreger magts og videns forbundenhed [Foucault 1980: 51]. Denne opfattelse står i tæt relation til den måde, vi tidligere har beskrevet, at kommunikation er et magtladet aspekt. Hertil kan det siges, at det er igennem kommunikationen, at magten udøves og viden artikuleres, og bliver til information og dermed skaber ny viden. Foucaults beskrivelse af viden og magts tætte relation, giver os dog anledning til at anskue, hvordan viden kan opfattes som magt *internt* i en organisation, og hvilken rolle dette kan spille for medarbejderne i en informationsdelings- og videnskabelsessammenhæng.

Ud fra Foucaults forståelse må vi antage, at den viden, medarbejderne i en organisation besidder, kan sidestilles med at være disses mængde af magt i organisationen. Det er med afsæt i dette, at forekommer os som en vigtig iagttagelse, at der for organisationens medarbejdere etableres 'trygge' rammer, hvor de med tryghed kan artikulere deres viden, eller med andre ord føler sig tilpasse i rollen som vidende medarbejdere, der skal artikulere viden og skabe information for andre, hvorefter vidensspiralen kan opstå. Når 'viden er magt', må viden også være den magt, som i princippet tilknytter medarbejderen til dens rolle i organisationen. Her synes der derfor at være brug for en sikkerhed for den enkelte medarbejder for ikke at blive overflødiggjort, når medarbejderens viden ekspliciteres. Hermed mener vi, at hvis medarbejderen holder sin viden tilbage omkring eksempelvis dennes specifikke arbejdsområde, vil vidensspiralen aldrig opstå – heller ikke ved implementering af sociale teknologier, hvilket blot yderligere understreger, at der i organisationen skal være en række kulturer til stede på forhånd, hvis informations- og videndeling ønskes etableret med succes via sociale teknologier. I Enterprise 2.0-regi synes der derfor at være baggrund for at etablere et fokus på, hvordan medarbejderen gives incitamenten til at ekspliciter sin viden, og modsat hvordan man overkommer incitamenterne til, at medarbejderen *ikke* ekspliciter sin viden.

Her mener vi, at det i organisationen er essentielt, at der bliver lagt op til og understøttet, at medarbejderne forstår situationen ud fra en såkaldt '*helheds-tænkning*', for at;

"... se og forstå sammenhænge og for at reagere hensigtsmæssigt ud fra en helhedsindsigt"
[Bakka & Fivelsdal 2008: 341].

Her skal 'helhedsindsigten' forstås som et udtryk for, at medarbejderen opfatter videnprocessen som en form for cirkulær *feedback-proces* [Bakka & Fivelsdal 2008]. Her ekspliciterer medarbejderen sin viden over for de øvrige organisationsmedlemmer, men samtidig udvikler man viden fra andre medarbejders videnekspliciteringer. Således vil organisationens medlemmer blive mere kollektivt tænkende; medarbejderne vil få indblik i hinandens viden og videnprocessen vil netop være iterativ, således at den enkelte medarbejders viden konstant bliver opbygget 'lag på lag', hvilket også vil være tilfældet for de andre medarbejdere, der indgår i videnprocessen. Processen illustrerede vi i form af vidensspiralen tidligere i denne afhandling.

Umiddelbart vurderer vi dog, at man nødvendigvis må beskæftige sig med et tillidsaspekt i denne forbindelse, da netop tillid må være en fordring for, at medarbejderen 'risikerer' at eksplicitere sin viden i en forventning om, at de andre medarbejdere gør det samme. Her vil medarbejderen handle ud fra en vurdering af den risici, der knyttes til at eksplicitere sin viden eller ej, hvormed der kan knyttes en rød tråd til, hvordan Beck beskriver, at individet handler ud fra en gennemgående vurdering af risici ved forskellige handlinger, og hvad disse risici potentielt betyder for individet og i dette tilfælde for medarbejderen. Tillid mellem organisationens medlemmer er altså et centralt parameter i denne sammenhæng, idet der på denne måde ikke vil blive opfattet en risiko ved at eksplicitere sin unikke viden. Niklas Luhmann tillægger tillids-begrebet at være en gensidig proces mellem to parter, der initieres, idet

"den ene (part red.) præsterer tillid som 'risikofyldt forud-ydelse': næste skridt er, at den anden griber fat i denne tillid og bekræfter den."
[Luhmann 2005: 21]

Her mener vi, at der både skal herske tillid mellem ledelse og medarbejde samt medarbejderne imellem. Det er netop her, der skal være sikkerhed for, at den enkelte medarbejders eksplicitering af viden, bliver suppleret af de andre medarbejders videnekspliciteringer, samt at ledelsen vælger at omfavne og bakke op om dette, og dertil forsikre medarbejderen om, at dennes rolle i organisationen ikke udfordres, når medarbejderens unikke viden artikuleres. Dette mener vi, skal gøres ud fra den tidligere nævnte helhedsstankegang, hvor medarbejderen skal se sig selv som en bidrager til et kollektiv, og medarbejderen selv løbende udvikler sin viden på baggrund af en konstant tilgængelighed til andre medarbejders viden i form af information.

"Knowledge is what we do."
- Thomas A. Stuart 2003

8. Afrunding

Vi tog i afhandlingens problemfelt udgangspunkt i vidensamfundsdiskursens beskrivelse af, at der er sket et paradigmeskifte, hvor den centrale værdiskabende ressource for organisationer ikke længere er forankret i håndtering af materiale men derimod i viden. Dertil beskrev vi, hvordan Web 2.0 med dets sociale teknologier, ofte tilgås af organisationer uden videre omtanke for forventninger og resultater til brugen af dem i et kommercielt øjemed. Vi beskrev i denne forbindelse, hvordan ansporingen til et Web 2.0-mæssigt bobbelbrist er foruroligende, hvorfor der er behov for en øget forståelse for sociale teknologiers grundlæggende funktioner, og hvordan ibrugtagelsen afhænger af mere end teknologien. Den umiddelbart oplagte og populære 'kobling', hvor informationsdeling og videnskabelse i organisationer beskrives som at have givet helt nye kår i kraft af sociale teknologier, forholdt vi os kritisk til, idet vi antog, at sociale teknologier i høj grad også afhænger af individerne og organisationerne, der skal benytte sig af dem. Vi vurderede, at der især med denne opportunistiske kobling er tale om en ukritisk tilgang Enterprise 2.0-feltet; sociale teknologier i intern organisationskommunikation. Anerkendende at sociale teknologier ganske vist rummer et potentiale i intern organisationsregi, men at potentialet ikke kan indfris uden videre omtanke for organisationen, der skal benytte teknologierne, etablerede vi nedenstående problemformulering.

"Med afsæt i en kritisk diskuterende tilgang til vidensamfundsdiskursen og Enterprise 2.0; hvorvidt kan sociale teknologier benyttes i organisatorisk kontekst med formålet at understøtte intern informationsdeling og videnskabelse, og hvilken rolle spiller organisationens virkemåde for ibrugtagelsen af disse teknologier?"

Vi vurderede dernæst, at en besvarelse af problemformuleringen fordrer en forståelse og begrebsafklaring af videnbegrebet og sociale teknologier, og dernæst en redegørelse af, i hvor høj grad teknologi kan tillægges indflydelse på individ og samfund og omvendt. I forlængelse af dette etablerede vi et fokus på sociale teknologier i en samfundsmæssig kontekst. Vores slutninger fra denne kontekst medtog vi efterfølgende i et fokus på sociale teknologier i organisatorisk kontekst ud fra en overbevisning af, at organisationer eksisterer i selvsamme samfundskontekst, og derfor til en vis grad er underlagt en mængde af de tendenser, der gør sig gældende i samfundskonteksten. Dette gav os en mere nuanceret indsigt i, hvilke mekanismer der skal tages højde for, når vidensamfundsdiskursen opportunistisk beskriver, at organisationer skal benytte sig af individet og dets viden for at overleve i det nye konkurrenceprægede samfund, hvor materialehåndtering er fortrængt som fokus til fordel for et fokus på viden som den centrale værdiskabende faktor. Dertil opnåede vi en mere nuanceret forståelse af, hvilke foranstaltninger organisationen må træffe, hvis sociale teknologier succesfuldt skal være medvirkende

til, at den omtalte individbundne viden kan omdannes til værdi for organisationen. Hertil benyttede vi den kvalitative caseanalyse til at supplere og udvikle denne forståelse.

I dette for afhandlingen afrundende afsnit vil vi gennemgå vores besvarelse af problemformuleringen i nedenstående konklusion, og efterfølgende udfærdige en perspektivering med afsæt i konklusionen.

8.1 Konklusion

Organisationer er i højere grad blevet afhængige af udvikling af viden. Udvikling af viden er blevet essentielt, idet en kombination af en individualiserings- og globaliseringsproces samt webbets udvikling til en samarbejds- og informationsdelingsplatform, har medført at organisationer må agere på et i højere grad end tidligere konkurrencepræget marked. Dette gælder både for organisationer med et materielt såvel som et immaterielt output. For at bevare deres status som eksperter på deres respektive områder, må organisationerne her tage udgangspunkt i, at viden og udvikling af viden er den direkte vej til nyskabelse og kommerciel overlevelse.

Organisationer må nødvendigvis forstå, at viden i høj grad er forankret i medarbejderne grundet disses unikke og subjektive forståelser af givne forhold, og at det er medarbejderne, der aktivt skal indgå i en informationsdelings- og videnskabelsesproces, for på denne måde at danne baggrund for værdiskabende ændringer i gældende praksisser og produktionsforhold samt for at skabe nye konkurrencedygtige produkter.

En sådan videnproces opstår dog ikke uden at organisationen på forskellig vis understøtter en sådan. Her skal det forstås, at organisationskultur og organisationskommunikation er vidt afgørende for, hvorvidt medarbejderne kan og vil deltage i en videnproces. Her skal participative tilstande til en vis grad være til stede i organisationen, da disse vil give gunstige kår for igangsættelsen af videnprocessen. Her er der mulighed for medarbejderen at indgå i dialog og ytre sig, da det kendetegnende ved de participative tilstande er, at der er et frit kommunikationsflow uden barrierer af magt. Desuden skal der til en vid grad herske en gensidig tillid mellem medarbejdere og ledelse og desuden medarbejdere imellem, da viden er et magtladet aspekt, som medarbejderne håndterer med omtanke for de risici der opstår, idet de artikulerer deres viden. Er disse tilstande til stede i tilstrækkelig grad i en organisation, dannes der grundlag for etablering af en såkaldt videnspiral, hvor viden udvikler sig på tværs af organisationens niveauer fra individniveau, over gruppeniveau og til det overordnede organisationsniveau, hvormed de omtalte værdiskabende ændringer kan finde sted.

Her er det dog essentielt at forstå, at en participativ organisationstype i sin

reneste form ikke kan eksistere i formelle organisationer, da der altid vil være behov for, at en ledelse opstiller en række fælles mål for organisationen, og sørger for, at organisationens medlemmer arbejder for at nå disse mål – typisk med økonomisk afkast for øje. Selv hvis ledelsen opstiller disse mål i forlængelse af dialog med organisationens ansatte, vil intern organisationskommunikation altid være en magtladet aktivitet, hvormed magtstrukturer uundgåeligt vil være til stede. Dermed kan en participativ formel organisation aldrig eksistere uden samtidig at bero på elementer fra andre prototypiske perspektiver på organisationskommunikation, hvor andre magt- og kommunikationstilstande er dominerende.

Det tætteste man kommer på disse tilstande er inden for forskellige online samarbejder, hvor individer frivilligt og ikke-kommercielt indgår i fællesskaber for at dele information og skabe viden. Her er der sjældent formelle ledelser, men individerne skaber i fællesskab den retning, man ønsker projekter skal gå. Det er netop disse tilstande vi mener, at organisationer ønsker at replikere, når de forsøger at ibrugtage sociale teknologier internt i organisationen for at give optimale kår for informationsdeling og videnskabelse. Med overgangen fra Web 1.0 til Web 2.0 har information på webbet gennemgået en udvikling, da Web 1.0 var kendetegnet ved statisk information, mens Web 2.0 er defineret ved brugerdeltagelse og brugerskabt information. Med Web 2.0 er information altså blevet dynamisk, da store dele af webbet er blevet åbent for redigering af og kommentering fra brugerne. Denne udvikling har fundet sted i tæt samspil med en samfundsudvikling, hvor individets øgede refleksivitet har resulteret i, at individet konstant opsøger information og udvikler sin viden, da viden er blevet en essentiel faktor for individets ageren.

På samme måde mener vi, at der i organisationen skal være nogle grundlæggende tilstande til stede, der opfordrer til øget refleksivitet hos medarbejderen i dets daglige ageren, idet medarbejderen her kan udvikle sin viden, og hvor medarbejderen tillidsfuldt agerer ud fra en forståelse af, at denne indgår i en kollektiv videnskabelsesproces på organisationsniveau, hvor alle organisationens enkelte medlemmers ytringer af viden, er med til at skabe øget viden for de øvrige medlemmer og for hele organisationen i en iterativ og evigt cirkulær proces.

Det er disse tilstande, vi mener, skal være til stede i en organisation, før en social teknologi kan benyttes til en bred og åben informationsdeling og videnskabelse. Her vil den sociale teknologi facilitere eksisterende tilstande, hvortil vi dog mener, med udgangspunkt i vores teknologiforståelse, at den samtidig kan katalysere disse tilstande. Derimod; hvis de grundlæggende organisationstilstande ikke er til stede, vil teknologien blot afspejle dette i organisationsmedlemmer brug af teknologien eller snarere mangel på samme. Dertil er det vigtigt at forstå, at forudgående mediebrug kan være medbestemmende

for brugen af nye medier, hvorfor en adaption af sociale teknologier i en organisation også vil afhænge af organisationsmedlemmernes forudgående opbyggede sociale og kulturelle processer fra tidligere mediebrug.

Enterprise 2.0 er på denne måde et felt og en praksis, der ganske vist har et stort potentiale, men som ikke blot kræver forståelse for den sociale teknologi, men også for organisationen og dets medlemmer, der skal ibrugtage den sociale teknologi. Det er med udgangspunkt i en sådan forståelse, at organisationer har bedre belæg for at undgå at overvurdere sociale teknologiers effekt.

8.2 Perspektivering

Vi har i denne afhandling forholdt os kritisk til, hvorvidt sociale teknologier i praksis kan implementeres succesfuldt internt i organisationer, eftersom vi ser en del barrierer, som organisationen nødvendigvis må nedbryde, før man kan forvente, at medarbejdere vil deltage og dele information via sådanne platforme. Hertil er det derfor interessant, at visse organisationer allerede er dybt involveret i disse Enterprise 2.0-tendenser, og på visse fronter allerede benytter sig af sociale teknologier i den interne kommunikation. En af disse organisationer er IBM, som siden 2009 [Bilag 3: 3:17] har arbejdet med sociale teknologier internt i organisationen i forbindelse med det, de kalder '*social business*', som er et udtryk, der ofte anvendes om integrationen af sociale teknologier i både intern og ekstern organisationskommunikation. Vi har i den forbindelse foretaget et interview med Mona Håkansson som bærer titlen 'IT-specialist' hos IBM Danmark, hvor hun netop arbejder med, hvordan den interne brug af sociale teknologier kan gøres mulig og forbedres. I denne perspektivering vil vi således beskrive, hvordan IBM Danmark arbejder med disse teknologier. Dette vil vi blandt andet gøre for at skabe en forståelse for, hvordan denne organisation har igangsat informationsdelingen via disse platforme, og hvilke forhold ibrugtagelsen af disse platforme har medført for den organisatoriske praksis.

Hos IBM har man arbejdet med sociale teknologier internt i organisationen i en del år [Bilag 3: 1:10], men man er først for alvor begyndt at arbejde målrettet på, at få medarbejderne til at anvende disse platforme til informationsdeling og vidensskabelse [Bilag 3: 49:45] i 2009 [Bilag 3: 3:17]. For at få de ansatte til at anvende disse nye platforme, valgte ledelsen således strategisk at udpege et mindre antal personer, som skulle stå for udbredelsen af brugen blandt de andre ansatte;

"Mona: Det man så gjorde for, at få folk til at tage det i brug, det var, at man faktisk ansatte nogle personer - som har som mål - altså deres jobrolle er simpelthen at hjælpe os andre i gang. Dem kalder man for Blue IQs. Jeg tror de var fem."

[Bilag 3: 3:17]

Endvidere forklares det, at netop fordi disse 'Blue IQs' var så få til udbredelsen - i en organisation med over 300.000 ansatte - var de altså nødsaget til selv at rekruttere andre ansatte, der frivilligt ville hjælpe. De nye hjælpere kaldte man for Blue IQ-ambassadører, og sammen med de oprindelige Blue IQs dannede man således et community [Bilag 3: 4:52], hvor der på online forums blev udvekslet erfaringer og gode idéer til, hvordan de sociale teknologier bedst kunne benyttes. Yderligere forklarer Mona, at der blev arbejdet med forskellige incitamenters for motivation af disse ambassadører;

"Mona: Fordi de så fik lov til at blive ambassadører, så var det jo, hvad kan man sige, en stjerne på skulderen for dem. I starten når man så tilmeldte sig, eller hvad skal man sige, gik med som frivillig i det her korps. Så samler man også point, altså det er igen Gamification. Og så var det sådan, at de promoverede månedens helt, og det der. Og det første år, der fik de nogle penge at gøre godt med, så der var dem, der så blev udnævnt til en eller andet elite-ambassadør, jeg kan ikke huske, hvad de kaldte dem, men de fik lov til at komme på en conference."

[Bilag 3: 6:23]

Som det kommer til udtryk her, valgte man altså fra ledelsen at arbejde med incitamenters for deltagelse i form af det Benkler (2006) vil kalde både indre og ydre motivationsfaktorer, hvor de indre motivationsfaktorer her skal forstås som det anerkendende aspekt, mens de ydre motivationsfaktorer i dette tilfælde skal ses som eksempelvis et besøg på en conference. På den måde spredte udbredelsen af de sociale teknologier sig som en form for virus [Bilag 3: 43:13], hvor Blue IQs og Blue IQ-ambassadørerne sammen var med til at påvirke en ændring i den organisatoriske praksis ved konstant at 'skubbe' til de medarbejdere, som ikke benyttede sig af de sociale teknologier endnu. Da communityet var blevet så stærkt, at det kunne bære sig selv, valgte man at trække de oprindelige Blue IQs ud af processen [Bilag 3: 7:20]. På den måde kan man sige, at de sociale teknologier med tiden har fået deres 'eget liv' internt hos IBM på samme måde, som de kan siges at have det på nettet.

Denne virus-lignende proces sammenholdt med et ønske fra ledelsen om, at de ansatte skulle ibrugtage de sociale teknologier har altså skabt denne øgede udbredelse og anvendelse internt hos IBM. Mona gør dog klart, at det ikke er alle, der er aktive på platformene endnu, og hun forklarer dog også, at hun er i tvivl om, hvorvidt alle nogensinde vil blive aktive.

Når en stor del af IBMs ansatte er aktive på disse platforme, fandt vi det derfor interessant at få forklaret, hvordan Mona mener, at dette har medført nogle klare ændringer i den organisatoriske praksis, hvortil hun forklarer, at man i langt højere grad forsøger at få folk til at kommunikere via åbne platforme i stedet for via de lukkede kanaler [Bilag 3: 1:02:46]. Denne åbenhed har samtidig været medvirkende til, at der er opstået en række communities, fordi de ansatte bliver inspireret af hinandens idéer og initiativer, hvorfor de forsøger at skabe lignende processer i deres afdeling [Bilag 3: 44:30].

"Jeg har jo ændret adfærd, så når jeg møder om morgenen, så er det ikke længere det første jeg kigger på er ikke min mail. Det første jeg kigger på, det er hvad der foregår i mit netværk. Hvad er det der sker her i min strøm?"
[Bilag 3: 21:05]

Denne åbenhed er derfor med til at gøre medarbejdere og deres centrale kompetencer mere synlige over for andre, da man let kan følge med i, hvilke opgaver kollegaer udfører, og eksempelvis hvilke emner, folk kan lide at skrive blogindlæg om [Bilag 3: 17:40]. Yderligere er der i systemerne indlejret analytiske mekanismer, som kan aflæse bestemte stukturer og handlemønstre i de ansattes online ageren, hvormed programmerne kan foreslå personer, communities og indhold som der findes relevant for brugeren alt afhængig af dennes adfærd [Bilag 3: 28:45]. Denne mekanisme i de sociale teknologier, kaldes for *"Social Analytics"* og Mona forklarer, at det i fremtiden vil være et felt, som vil fylde meget [Bilag 3: 29:54].

Ud over det positive ved, at systemerne nu kan foreslå relevant(e) information og personer alt afhængig af de ansattes online ageren, får vi dog også forklaret, at der er et lidt mere kritisk perspektiv på denne udvikling;

"Altså det her er jo noget til at hjælpe folk med at finde ting. Men når man nu analyserer på, hvad er det egentlig folk siger, hvad er det egentlig folk gør, hvad er det egentlig folk øhh.. hvordan finder vi sammen, og hvad gør vi, hvad er det vi skriver. Er vi gode er vi glade eller er vi sure. Hvad er det vi skriver. Det samler dét op. Så IBM har fuldstændig tjek på, hvad vi laver - også udenfor altså både på Twitter, LinkedIn og på jeg tror, ikke Facebook men næsten."
[Bilag 3: 30:07]

I forhold til hvordan vi tidligere har beskrevet, at en ledelse bliver nødt til at give sine medarbejdere frihed til at udvide sin refleksivitet, og at de ansatte yderligere bliver nødt til at have tillid til organisationens andre medlemmer, fremkommer der derfor et interessant paradoks i den måde *social analytics* vil give ledelsen mulighed for en total overvågning af, hvad medarbejdere

foretager sig.

Som vi beskrev i vores teknologiforståelse i afsnit 3.3, adskiller computeren sig fra tidligere teknologier ved at mekanisk at kunne aflæse indhold, og netop denne mulighed har vi således ikke tidligere berørt. Men med *social analytics* er der begrundelse for at danne nye perspektiver på, hvilken organisationstype, der egentlig vil gøre sig gældende i forhold til Enterprise 2.0, for i denne online ageren vil medarbejdere aldrig vide *om* de bliver overvåget, men blot vide, at de konstant *har mulighed* for at blive overvåget.

Disse tilstande kan derfor lede tankerne hen på '*Panoptikon*', som er et design, filosofen Jeremy Bentham udviklede omkring 1700-tallet til udarbejdelsen af en institutionaliseret bygning - bedst forankret i et fængselseksempel. Princippet går på en bygning udformet i en avanceret cirkulær bygningsstruktur, hvor en fængselsinspektør kan se ud i samtlige celler fra en overvågningsloge, men hvor ingen fra cellerne kan se ham. Personerne i cellerne er derfor aldrig klar over, hvorvidt de egentlig bliver overvåget, og derfor er de underlagt en total kontrol fra de magtbesiddende, eftersom de konstant må agere efter de opstillede regler. [Bentham 2010] Dette er selvfølgelig det totalt dystopiske perspektiv på udviklingen, men ikke desto mindre finder vi en interessant diskussion inden for emnet, da kritiske studier vedrørende magtrelationer i organisationskontekst vil have endnu et parameter at forholde sig til.

*"Oh, so they have Internet on computers
now."*

- Homer Simpson 2007

9. Litteraturliste

BØGER

Aggerholm, Helle Kryger et. al. (2009): "Intern kommunikation under forandring"

Forlaget Samfundslitteratur, København

Bakka, Jørgen F. & Fivelsdal E. (2008): "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer"

Handelshøjskolens Forlag, København

Bay, Morten (2009): "Homo Conexus"

Gyldendal Business, København

Beck, Ulrich (1994): "The Reinvention of Politics: towards a theory of reflexive modernization". I: U. Beck et al. (eds.): Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order , 1-55. Polity Press, Cambridge.

Beck, Ulrich (1997): "The Reinvention of Politics: Rethinking Modernity in global Social Order"

Polity Press, Cambridge.

Benkler, Yochai (2006): "The wealth of network: How social production transforms markets and freedom"

New Haven and London – Yale University Press

Bentham, Jeremy (2010): "Panoptikon - Magtens øje"

Forlaget Klim, Århus

Bukh, Per Nikolaj et al. (2003): "Videnledelse - Et praksisfelt under etablering"

Jurist og Økonomiforbundets forlag, København

Carr, Nicholas (2010): "The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains"

W. W. Norton & Company, New York

Castells, Manuel (1999): "The Rise of The Network Society"

Blackwell Pub, Oxford

Castells, Manuel (2001): "The Internet Galaxy" (Engelsk version)

Oxford University Press, New York

Castells, Manuel (2003): "Internetgalaksen – Refleksion Over Internettet, Erhvervslivet og Samfundet" (Dansk version)
Nørhaven Book, Viborg

Ciulla, Joanne (2000): "The Working Life: the Promise and Betrayal of Modern Work"
Times Books, Random House, New York

Cook, Niall (2008): "Enterprise 2.0 – How Software Will Change the Future of work"
TJ International Ltd, Padstow

Christensen, Peter Holdt (2000): "Viden om - ledelse, viden og virksomheden"
Samfundslitteratur, Frederiksberg

Dewey, John (1916): "Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education"
Electronic Text Center, University of Virginia Library

Drucker, Peter Ferdinand (1993) "Post-Capitalist Society"
HarperCollins, New York

Finnemann, Niels Ole (2005): "Internettet i et mediehistorisk perspektiv"
Samfundslitteratur, Frederiksberg

Foucault, Michel (1980): "Power/Knowledge – Selected Interviews and Other Writings 1972-1977"
Pantheon Books, New York

Giddens, Anthony (1984): "The Constitution of Society"
University of California Press

Giddens, Anthony (1996): "Modernitet og Selvidentitet"
Hans Reitzels Forlag, København

Jerlang, Esben (2009): "Sociologiske tænkere : et tekstudvalg"
Hans Reitzels Forlag, København K

Jørgensen M. W. & Phillips L. (2008): "Diskursanalyse som teori og metode"
Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag
Luhmann, Niklas (2005): "Tillid – En Mekanisme Til Reduktion af Social Komplexitet"
Hans Reitzels Forlag, København

McAfee, Andrew (2009): "Enterprise 2.0 – New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges"
Harvard Business School Press, Harvard

Nørretranders, Tor (2007): "Civilisation 2.0 – Miljø, Fællesskab og Verdensbillede i Linkenes Tidsalder"
Thaning og Appel, København

Sørensen, Mads & Christensen, Allan (2006): "Ulrick Beck - Risikosamfundet og det andet moderne"
Aarhus Universitetsforlag

Wenger, Etienne (1998): "Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity"
Cambridge University Press

Wenger, Etienne et. al (2002): "Cultivating Communities of Practice."
Harvard Business School Press

Williams, Raymond (1975): "Television: Technology and Cultural Form"
Schocken Books, New York

Journals

Aben, Emilie et al. (2011): "Analysis of Country-wide Internet Outages Caused by Censorship", i 'Internet Measurement Conference' (IMC), Berlin, Germany, Nov 2011, side 1--18

Barry Wellman et al. (2003): "The Social Affordances of the Internet for Networked Individualism," i 'Journal of Computer Mediated Communication' 8, no. 3 (April 2003).

Beck, Ulrich & Elisabeth Beck-Gernsheim (1994): "Individualisering i moderne samfund: en subjektorienteret sociologisk perspektiver og kontroverser. Slagmark, 34:13-38

Brøndsted, Jens (2004): "It-systemer til støtte for vidensledelse – epistemisk værktøj eller politisk medspiller?", i 'E-læring på arbejde', side 11- 61 Roskilde Universitetsforlag Learning Lab Denmark

Deetz, Stanley og McClellan, John G. (2009): "Communication" i "The Oxford Handbook of Critical Management Studies", 2009, side 433-453

Finnemann, Niels Ole (1997): "Modernity Modernised - The Cultural Impact of Computerisation" - (Kan tilgås via <http://www.hum.au.dk/ckultur/f/pages/publications/nof/mom.pdf>)

Hansen, Carsten Ørts (2007): "Ledelsesteknologi som begreb - rundt om begrebets meta-teoretiske karakteritika" et Workingpaper 2007 - (Kan tilgås via <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6764/104-2007.pdf?sequence=1>)

Larsen, Malene Charlotte (2009): "Sociale netværkssider og digitalungdomskultur: når unge praktiserer venskab på nettet" Udgivet i Mediekultur, 2009

Musser, John & O'Reilly, Tim (2006): "Web 2.0 - Principles and best practice" - (kan tilgås via http://oreilly.com/catalog/web2report/chapter/web20_report_excerpt.pdf)

Nonaka, Ikujiro (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation" i Organization Science 5 (1) S. 14-37

Oliver, Martin. (2011): "Technological determinism in educational technology research: some alternative ways of thinking about the relationship between learning and technology." i 'Journal of Computer Assisted Learning', 27 (5), 373-384.

O'Riley, Tim (2005): "What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software" - (Kan tilgås via <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>)

Prensky, Marc (2001): "Digital Natives, Digital Immigrants, Part II: Do They Really Think Differently?" 'On the Horizon', 9 (6).

Selwyn, Neil (2011) "Making sense of young people, education and digital technology: the role of sociological theory." i 'Oxford Review of Education' Volume 38, Issue 1, 2012

Woolgar, Steve (1987): "Reconstructing man and machine: a note on sociological critiques of cognitivism." I Bijker, W., Hughes, T. and Pinch, T. (Eds)), *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*, 311-328. Cambridge, MA: MIT Press.

Websider

Social Media Factbook 2011 - Social Semantic (2011). Tilgået d. 11/1-2012 på www.socialsemantic.eu/factbook2011/

<http://blog.facebook.com/blog.php?post=2210227130> (Tilgået d. 24/5 2012)

<http://blog.flickr.net/en/2004/02/> (Tilgået d. 24/5 2012)

<http://whois.domaintools.com/youtube.com> (Tilgået d. 24/5 2012)

http://articles.businessinsider.com/2011-10-05/tech/30246116_1_facebook-users-today-internet (Tilgået d. 24/5 2012)

http://www.moderntimesworkplace.com/good_reading/GRKnowledgeWork/Dawn_of_Emergent_Collaboration.MIT.McAfee.06.pdf (Tilgået d. 24/5 2012)

http://blogs.gartner.com/anthony_bradley/2010/01/07/a-new-definition-of-social-media/ (Tilgået d. 24/5 2012)

<http://www.briansolis.com/2010/01/defining-social-media-the-saga-continues/> (Tilgået d. 24/5 2012)

http://blogs.gartner.com/anthony_bradley/2010/01/07/a-new-definition-of-social-media/ (Tilgået d. 24/5 2012)

<http://nyhederne-dyn.tv2.dk/article.php/id-36891679:overblik-uroligheder-i-mellem%C3%B8sten.html> (Tilgået d. 24/5 2012)

<http://www.reuters.com/article/2011/01/27/facebook-egypt-idUSN2727880720110127> (Tilgået d. 24/5 2012)

<http://www.youtube.com/watch?v=LabqeJEOQyI> (Tilgået d. 24/5 2012)

<http://sharepoint.microsoft.com/da-dk/Sider/default.aspx> (Tilgået d. 24/5 2012)

Bilag:

Bilag 1: interview med ledelsen i Schäfer

Bilag 2: fokusgruppeinterview med fire ansatte i Schäfer

Bilag 3: Interview med IBM Danmark

Bilag 4: Interviewguide Schäfer

Bilag 5: Fokusgruppeinterviewguide Schäfer

Bilag 6: Interviewguide IBM

Bilag 7: Dokument fra Schäfer

